

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení personálních procesů

Michaela Králová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Králová

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení personálních procesů

Název anglicky

Management of HR Processes

Cíle práce

Zpracování návrhu řešení personálního procesu podporujícího zvýšení kvality řízení výkonnosti podniku na základě předchozí analýzy tohoto procesu. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vybraných personálních činností ve vybraném podniku a zpracování návrhu řešení efektivních přístupů k řízení personálního procesu v podniku.

Metodika

V práci jsou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování, techniky řízeného rozhovoru.

Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti personální práce získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, při formulování a případném modelování navrhovaných změn řízení personálního procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, strategie řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, struktura personálního řízení, výběr a rozmisťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, motivace.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení personálních procesů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala Janě Chlubnové za poskytnutí potřebných informací k praktické části a také všem respondentům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas při dotazníkovém šetření.

Dále děkuji své rodině za trpělivost a důvěru, kterou do mě vložili.

Řízení personálních procesů

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na řízení personálních procesů v konkrétní společnosti. Teoretická část práce se vzhledem ke strategickému pojetí řízení lidských zdrojů zabývá strategií organizace, personální strategií a na ni navazující personální politikou. Dále jsou specifikovány úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Personální práce se vyvíjely ve třech etapách, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. V neposlední řadě jsou vymezeny jednotlivé personální činnosti.

Praktická část práce je věnována analyzování současného stavu personálního řízení v konkrétní společnosti, která je poskytovatelem vysokorychlostního internetu, televizních a telefonních služeb. Potřebné informace a údaje byly získány prostřednictvím řízeného rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. V závěru práce je provedeno celkové zhodnocení personálního řízení ve společnosti a na jeho základě je navrženo několik doporučení na zlepšení současné situace.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personalista, manažer, zaměstnanec, personální činnosti, výběr a rozmisťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, odměňování, motivace

Management of HR Processes

Summary

The thesis is focused on the management of HR processes within the organization. The theoretical part due to a strategic approach to human resource management strategies for dealing with the organization, personnel strategies and the related staffing policy. Furthermore, the tasks and goals of human resources management. Personnel work developed in three stages, namely personnel administration, personnel management and human resource management. Last but not least of the various HR functions.

The practical part is devoted to analyzing the current state of HR management in a specific organization, which is a provider of broadband, television and telephony services. Necessary information and data were obtained through a controlled interview with the personnel manager and questionnaire survey among employees. In the end, there is an overall assessment of personnel management in the company, and based on the suggestion of several recommendations to improve the current situation.

Keywords: Human resources management, personnel management, personnel manager, manager, employee, personnel activities, selection and placement of employees, employee assessment, employee development, compensation, motivation

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Strategické řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1	Strategie organizace	14
3.1.2	Personální strategie	14
3.1.3	Personální politika.....	15
3.1.4	Faktory ovlivňující organizace a jejich personální řízení	16
3.2	Řízení lidských zdrojů	17
3.2.1	Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	17
3.2.2	Problémy řízení lidských zdrojů	19
3.2.3	Význam řízení lidských zdrojů	20
3.3	Vykonavatelé řízení lidských zdrojů	21
3.3.1	Personální útvar.....	21
3.3.2	Personální práce vedoucích pracovníků	22
3.3.3	Profil personalisty	23
3.4	Pojetí a význam personální práce	24
3.5	Vývojové etapy personalistiky.....	25
3.6	Personální činnosti	28
3.6.1	Vytváření a analýza pracovních míst	28
3.6.2	Personální plánování	30
3.6.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	31
3.6.4	Hodnocení pracovníků	35
3.6.5	Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	36
3.6.6	Odměňování pracovníků	37
3.6.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	37
3.6.8	Pracovní vztahy	38
3.6.9	Péče o pracovníky	39
3.7	Personální dokumentace	40

3.7.1	Personální informační systém	40
3.8	Personální audit.....	41
4	Vlastní práce	43
4.1	Charakteristika společnosti	43
4.2	Současná situace personálního řízení.....	43
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst	44
4.2.2	Personální plánování	44
4.2.3	Získávání a výběr pracovníků	45
4.2.4	Adaptační program	46
4.2.5	Hodnocení pracovníků	46
4.2.6	Odměňování pracovníků	47
4.2.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	48
4.2.8	Pracovní vztahy	50
4.2.9	Péče o pracovníky	50
4.2.10	Personální informační systém	51
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	52
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	70
5.1	Zhodnocení výsledků	70
5.2	Doporučení.....	75
6	Závěr	77
7	Seznam použitých zdrojů.....	79

Seznam schémat

Schéma 1 - Vliv vnitřních a vnějších podmínek na organizaci.....	15
Schéma 2 - Zdroje organizace a proces řízení	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů	22
Tabulka 2- Koncepce a vývojové etapy personalistiky	26
Tabulka 3 - Zhodnocení výsledků.....	74

Seznam grafů

Graf 1 - Zdroj ucházení se o zaměstnání.....	52
Graf 2 - Spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	53
Graf 3 - Informace při výběrovém řízení	54
Graf 4 - Adaptace v novém zaměstnání	55
Graf 5 - Účast v adaptačním programu	55
Graf 6 - Představy a reálný stav při nástupu do zaměstnání	56
Graf 7 - Mzda jako motivační nástroj	57
Graf 8 - Nejvíce motivující nástroj	57
Graf 9 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	58
Graf 10 - Četnost hodnocení pracovního výkonu	59
Graf 11 - Známost kritérií hodnocení pracovního výkonu	59
Graf 12 - Zkušenost s příležitostmi k profesnímu postupu	60
Graf 13 - Plán rozvoje zaměstnanců	61
Graf 14 - Vzdělávací a rozvojové aktivity	61
Graf 15 - Hodnocení vztahu společnosti k zaměstnancům	62
Graf 16 - Spokojenost s pracovními podmínkami a režimem práce	63
Graf 17 - Spokojenost s pracovním prostředím	63
Graf 18 - Informovanost na pracovišti	64
Graf 19 - Včasnost informací důležitých pro výkon práce	65
Graf 20 - Nejčastější zdroj informací.....	65
Graf 21 - Pohlaví pracovníků.....	66
Graf 22 - Věk pracovníků	67
Graf 23 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	67
Graf 24 - Délka pracovního poměru	68
Graf 25 - Pracovní oddělení	69

1 Úvod

V současné době si firmy stále více uvědomují význam lidského kapitálu, který byl dlouhou dobu zanedbáván. V minulosti byl hlavní důraz kladen na technologie a ostatní zdroje, ale řízení lidských zdrojů nabývá na důležitosti. Lidské zdroje jsou největším bohatstvím organizací. Pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti na trhu je nezbytné profesionální řízení lidských zdrojů.

Každý podnik by si měl, vzhledem k významu lidských zdrojů, stanovit vlastní personální strategii a personální politiku. Výhradně správné propojení personální strategie se strategií celé organizace může vést k dlouhodobému úspěchu. Důležité je, aby podniky byly schopny reagovat na změny a přizpůsobovaly jim své procesy.

Řízení lidských zdrojů je neoddělitelnou součástí celého vedení podniku. Nejdůležitější roli v této oblasti mají zejména personální oddělení, ovšem v současnosti je nezbytné také zapojení vedoucích pracovníků na všech úrovních pro dosažení toho, aby celý systém řízení lidských zdrojů v podniku byl připraven a nastaven tak, aby byl co nejefektivnější.

Nestačí pouhý správný výběr kvalitních zaměstnanců, jsou podstatné i ostatní personální činnosti. Je důležité mít správně a v potřebném množství definována pracovní místa, aby byly co nejefektivněji využívány pracovníkovy znalosti a jeho potenciál pro organizaci. Dále je důležité pracovníka udržet, spravedlivě hodnotit, vzdělávat, motivovat a odměňovat. Všemi těmito a dalšími činnostmi se zabývá řízení lidských zdrojů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit řízení personálních procesů v konkrétní společnosti a následné zpracování návrhu řešení personálního procesu, které by mohlo přispět ke zvýšení kvality řízení výkonnosti podniku.

V první části je analyzována problematika řízení personálních procesů a prostřednictvím nastudované odborné literatury jsou charakterizovány důležité pojmy, které se daného tématu týkají.

Ve druhé části této práce je hlavním cílem zhodnotit řízení personálních procesů ve vybrané organizaci. Na základě řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření vypracovat návrh změn v oblasti řízení personálních procesů ve společnosti.

2.2 Metodika

Metodika práce obsahuje metody analytické a syntetické. Podstatou analytické části bylo nastudování odborné literatury, podkladů poskytnutých společnostmi a internetových zdrojů.

Teoretická část diplomové práce obsahuje charakteristiku řízení lidských zdrojů, jeho cíle a úkoly. Významné je propojení personální strategie se strategií celé organizace. Personální práce se vyvíjely v dílčích vývojových etapách, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Následně jsou charakterizovány jednotlivé personální činnosti.

V praktické části diplomové práce jsou základem řízený rozhovor s personalistkou a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti. Řízený rozhovor zahrnoval otázky poskytující informace o fungování personálních procesů v organizaci. Otázky se týkaly nejen výběru pracovníků, ale také průběhu adaptačního procesu, hodnocení pracovníků a možnosti rozvoje zaměstnanců apod. Následně bylo prostřednictvím anonymních dotazníků zjišťováno, jak je vnímán průběh personálního řízení z pohledu zaměstnanců. Dotazník obsahoval otázky týkající se personálních činností od výběru zaměstnanců, přes jejich rozvoj a hodnocení po odměňování a motivaci. Závěr dotazníku byl orientován

na osobní informace, jako je pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru a pracovní oddělení. Dotazníky byly zaměstnancům rozdány v papírové podobě, poté byly odpovědi ručně vyhodnoceny a výsledky šetření byly zpracovány do přehledných grafů. Následně bylo provedeno celkové zhodnocení výsledků.

Syntetická metoda se zaměřuje na agregování nových poznatků získaných průzkumem odborné problematiky ve společnosti, na formulování a modelování navrhovaných změn.

3 Teoretická východiska

Literární rešerše je zaměřena na problematiku personálního řízení a personálních činností. První část se zabývá pojetím strategického řízení lidských zdrojů, personálními pracemi a pojmy personálního řízení. Ve druhé části jsou popsány jednotlivé personální činnosti.

3.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2015).

Personální strategie i strategické řízení lidských zdrojů je propojené se strategickým řízením organizace. Hlavním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování (Koubek, 2015).

3.1.1 Strategie organizace

Strategie organizace vychází z aktuálního stavu organizace a určuje dlouhodobou koncepci řízení organizace, především optimální způsob zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů k realizaci strategických cílů organizace. K realizaci strategických cílů organizace dochází především pomocí lidských zdrojů. Nedílnou součástí strategie organizace se proto stává vytváření a uskutečňování personální strategie (Šikýř, 2012).

3.1.2 Personální strategie

Personální strategie vychází z dlouhodobých cílů strategie organizace. Obsahuje plány organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají přispět k dosažení cílů organizace. Nedílnou součástí personální strategie jsou cesty a metody, jak má být daných cílů dosaženo. Zahnuje potřeby pracovních sil a zdrojů jejich krytí, využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Personální strategie musí reagovat

na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám), ale také musí respektovat vnější podmínky, ve kterých organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky) (Kocianová, 2012; Koubek, 2015).

3.1.3 Personální politika

Personální politika vychází z personální strategie. Specifické personální politiky určují zásady provádění jednotlivých personálních činností, např. politika výběru, politika hodnocení, politika odměňování, politika vzdělávání atd. Tyto dílčí části musí být vzájemně provázány a sladěny a musí se podporovat. Společně tvoří komplexní pojetí personální politiky. Dobře formulovaná a respektovaná personální politika ovlivňuje prostředí v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k organizaci a mezilidské vztahy. S personální politikou a jejími zásadami je nutné pravidelně seznamovat všechny pracovníky organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky (Kocianová, 2012; Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

Na následujícím schéma je zřejmé propojení personální politiky s personální strategií a strategií organizace.

Schéma 1 - Vliv vnitřních a vnějších podmínek na organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánová, 2004

3.1.4 Faktory ovlivňující organizace a jejich personální řízení

Nejen vnitřní, ale i vnější faktory působí na personální práci. V praxi to znamená, že personální řízení musí při stanovování cílů, metod a nástrojů vycházet z podmínek, které jsou uvnitř organizace, ale také v jejím okolí. Z tohoto důvodu se charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích liší (Kocianová, 2010).

Vnější podmínky

Na organizaci neustále působí vnější prostředí, které se neustále mění. Mnohé z vlivů se vyvíjejí pomalu, jiné lze charakterizovat jako rychlé změny (např. nové zákony). Ve většině případů, nemohou organizace vnější podmínky ovlivnit.

Mezi vnější podmínky patří:

- technologické podmínky (rozvojem nové techniky a měnící se technologie dochází ke změnám obsahu práce a nárokům na kvalifikaci pracovníků),
- ekonomické podmínky (hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost),
- demografické vlivy (populace, migrace, změny v demografickém složení pracovní síly – podle úrovně vzdělání, věku, pohlaví, atd.),
- kulturní vlivy (kulturní změny a změny hodnot ve společnosti, na které musí organizace reagovat, př. podíl zaměstnaných žen se oproti minulosti zvýšil),
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí (politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úpravy zdravotního a sociálního pojištění),
- ekologické vlivy (tlak na organizace k zavádění techniky a technologií s ohledem na životní prostředí) (Kocianová, 2004).

Vnitřní podmínky

Na personální řízení organizace má vliv nejen vnější prostředí, ale také vlivy, které přichází přímo z organizace. Těmito vlivy jsou například:

- velikost organizace (počet pracovníků),
- technické a technologické vybavení organizace (ovlivňuje požadavky na kvalifikaci pracovníků, podmínky práce atd.),

- strategie a politika organizace (cíle organizace, podniková kultura, uplatňovaný styl vedení),
- ekonomická situace organizace (hospodářský výsledek ovlivňuje objem finančních prostředků pro personální oblast – odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky atd.),
- struktura pracovníků (jejich počet, ekonomická a sociální struktura, mobilita, znalosti, dovednosti apod.),
- charakter činnosti organizace (ovlivňuje charakter práce a strukturu pracovníků),
- geografická poloha a další (Kocianová, 2004).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a kteří jako jednotlivci ale i jako kolektiv přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů funguje za přispění lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují filozofii, strategii a politiku lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

3.2.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Aby organizace dosáhla svých cílů v personální oblasti, musí plnit mnoho úkolů. Popisem úkolů a cílů personální práce se zabývají následující podkapitoly.

Úkoly řízení lidských zdrojů

Všeobecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace a také její neustálé zlepšování. Toto lze zabezpečit pouze v případě, že organizace efektivně využívá a propojuje zdroje, které má k dispozici, tj. materiální, finanční, informační a lidské zdroje. V odborné literatuře lze nalézt stručnější, ale také velmi podrobné přehledy a výčty úkolů personálního řízení. Tyto úkoly jsou zabezpečovány na úrovni organizace, zatímco personální činnosti jsou zajišťovány personalisty a liniovými vedoucími pracovníky (Duda, 2008; Kocianová, 2004; Koubek, 2015).

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou dle Koubka (2015):

- Usilovat o to, aby pracovníci byli zařazeni na správné místo a byli ochotni se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku, tedy obzvláště optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Vytvoření týmů, účinného stylu vedení lidí a dobrých vztahů mezi lidmi na pracovišti.
- Péče o rozvoj schopností pracovníků, jejich kariéry a osobnosti. Snaha o to, aby pracovníci dosahovali uspokojení z vykonané práce, o sbližování jejich zájmů se zájmy organizace.
- Dodržování platných zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Vytváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele.

Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem personálního řízení je optimálně využívat potenciál lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současnému vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivaci k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace (Kocianová, 2004).

Mezi cíle řízení lidských zdrojů řadíme dle Armstronga (2007):

- *Efektivnost organizace* – v oblasti řízení lidských zdrojů je cílem podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace prostřednictvím vytváření účinných postupů v oblastech řízení znalostí, řízení talentů (jedná se o činnosti, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, motivovala, udržovala a rozvíjela talentované jedince) a vytváření „skvělého pracoviště“. Současně by měla být strategie řízení lidských zdrojů zaměřena na soustavné zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
- *Řízení lidského kapitálu* – lidský kapitál tvoří lidé, na kterých je závislý úspěch a budoucnost organizace. Lidský kapitál je možné pokládat za největší bohatství organizace, a proto je nezbytné do něj investovat pro jeho zachování. Cílem této oblasti je získat a udržet dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu v organizaci.

- *Řízení znalostí* – záměrem je podpora rozvoje specifických firemních znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizacích.
- *Řízení odměňování* – zaváděním politiky a postupů řízení lidských zdrojů organizace usiluje o větší motivaci, angažovanost a oddanost pracovníků. Pracovníci by měli být hodnoceni podle toho, jaké jsou jejich dovednosti a schopnosti a podle toho, co dělají a čeho dosahují.
- *Zaměstnanecké vztahy* – cílem je zajištění příjemného klima v organizaci prostřednictvím harmonických vztahů mezi managementem, pracovníky a jejich odbory.
- *Uspokojování rozdílných potřeb* – úkolem této oblasti je vytvořit a realizovat politiku, která se bude snažit o vyvážení a respektování rozdílných zájmů všech zúčastněných stran v organizaci.
- *Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou* – problémem je praktická aplikace teorie do praxe. Příčinou není neaktivita manažerů, nýbrž existence bariér, které vznikají z mnoha důvodů. Jedná se například o různé priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů apod. Cílem je tyto bariéry překlenout a tuto propast zajistit, aby se úsilí změnilo na soustavné a efektivní akce.

3.2.2 Problémy řízení lidských zdrojů

Velké množství problémů v oblasti konkurenceschopnosti je zapříčiněno nepřetržitými změnami prostředí a podmínek, ve kterých organizace fungují. Proto musí organizace zapojovat personální útvary, aby pomohly vytvořit nové schopnosti a příležitosti. Mezi tyto problémy se řadí:

- *Globalizace*. Organizace jsou nuceny pracovat s lidmi, myšlenkami, výrobky a informacemi po celém světě za účelem uspokojení místních potřeb. Při vytváření strategie podniku je nutné brát v úvahu nestálost politické situace, měnící se směnné kurzy, neznámé kultury apod.
- *Ziskovost prostřednictvím růstu*. Organizace musí být kreativní a inovativní vzhledem ke snaze získat nové zákazníky a rozvíjet nové produkty. V praxi to znamená napomáhat vzájemnému učení se, tedy podporovat

a povzbuzovat mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání znalostí a zkušeností.

- *Technika a technologie.* Důležité je, aby manažeři dobře využili toho, co technologie nabízejí. Podstatné je učinit techniku a technologii životaschopnou a produktivní součástí pracovního prostředí.
- *Intelektuální kapitál.* Pro podnik je zdrojem konkurenční výhody. Je proto důležité, aby si organizace dokázaly najít, přizpůsobit si, rozvíjet, odměňovat a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců.
- *Změny.* Organizace musí být schopna permanentně čelit změnám a rychle se jim přizpůsobovat. Podnik by měl být schopný odhalit nové trendy rychleji než konkurence, dělat rychlá rozhodnutí a hledat nové způsoby podnikání (Ulrich, 1998).

3.2.3 Význam řízení lidských zdrojů

Rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace je řízení lidských zdrojů (personální práce). I přesto, že budou dva podniky mít k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení strojů a technologií, mohou vykazovat rozdílné ekonomické výsledky. Organizace mohou mít stejné podmínky k podnikání, ale přesto mohou vykazovat rozdílné výsledky hospodaření, které budou zapříčiněny vlivem zvýšené pozornosti věnované řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Personální práce mají zprostředkovaný, ale také bezprostřední vliv na ekonomickou úspěšnost organizace. Těmito vlivy mohou být například:

- Snižování zbytečných výdajů za práci přesčas v důsledku zvyšování produktivity práce během běžné pracovní doby.
- Úsilí o snižování absence a zavádění programů, které budou snižovat výdaje za neodpracovanou dobu.
- Odstranění ztrátových časů pracovníků pomocí přesného popisu práce.
- Minimalizace fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících prostřednictvím formování dobrých mezilidských vztahů a vytváření příjemné pracovní atmosféry.

- Vytváření a monitorování efektivních programů na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit jejich práci.
- Uzavírání pracovního poměru jen s nejlepšími uchazeči, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a jsou ochotni se dále rozvíjet.
- Zajištění optimálního množství pracovníků, které bude dostatečné pro plnění úkolů a současně nebude docházet k přezaměstnanosti.
- Uplatňování konkurenceschopného a motivujícího systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Podpora výjimečných pracovníků, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohly ovlivnit výši nákladů v organizaci.
- Zaměření organizace na kvalitu pracovního života (Koubek, 2015).

Personální práce mají také neopomenutelný význam na tvorbu zdravých mezilidských a ostatních pracovních vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace apod. Vše se odráží na hospodářských výsledcích a postavení organizace (Koubek, 2015).

3.3 Vykonavatelé řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnostmi směřujícími k jejich plnění se zabývá nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci organizace. Proto je důležité, aby si každý vedoucí pracovník osvojil znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání personální práce. Výkonní pracovníci ovšem metody personální práce většinou neovládají a potřebují podporu ze strany personálních specialistů a personálních útvarů (Koubek, 2007).

3.3.1 Personální útvar

Personální útvar, nebo také útvar lidských zdrojů, je specializován na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Personální útvar je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik, dále do vybraných nebo do všech personálních činností, jako například: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy

s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, apod. (Armstrong, 2007).

Vnitřní uspořádání personálního útvaru je závislé především na velikosti organizace a na řadě personálních činností, které si organizace sama zajišťuje. V malých organizacích zpravidla personální útvar nemají, personální činnosti tedy zabezpečuje majitel podniku nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Ve větších organizacích lze nalézt přinejmenším jednoho personálního specialistu. Velké organizace již v mnoha případech mají velké personální útvary, které se člení na oddělení specializovaná na určitou oblast personální práce (Koubek, 2015).

3.3.2 Personální práce vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci na všech stupních organizační struktury nesou odpovědnost za plnění úkolů ve své oblasti působnosti, i ve vztahu k jimi vedeným pracovníkům. Personální práce vykonávají v každodenním kontaktu se svými podřízenými, odpovídají za vedení (a motivaci) svých podřízených (Koubek, 2015).

Vedoucí pracovníci hrají, nebo by měli hrát, určitou roli ve všech oblastech řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 - Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů

Oblasti řízení lidských zdrojů	Role vedoucích pracovníků
Personální strategie a personální politika	Spolutvůrci, měli by se vyjadřovat k personální strategii a politice a jejich názorům by mělo být nasloucháno.
Vytváření a analýza pracovních míst	Spoluvytváření pracovních míst a zpracovávání jejich popisů a specifikace.
Personální plánování	Znalost celkové potřeby pracovníků a možností pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí. Řešení nadbytku či nedostatku zaměstnanců.
Získávání pracovníků	Iniciátoři získávání pracovníků, jako první identifikují potřebu získávání. Musí vědět, jaký pracovník má být získán, jaké požadavky a informace jsou na uchazeče.
Výběr pracovníků	Rozhodující role ve výběru pracovníků.
Přijímání a orientace	Účast na všech přijímacích procedurách, zejména vyjednávání

pracovníků	o pracovní smlouvě. Významnou roli mají při uvádění pracovníka do pracovního kolektivu.
Hodnocení pracovníků	Rozhodující role v hodnocení pracovníků, podílení se na přípravě hodnocení. Vedoucí pracovníci jsou rozhodujícími hodnotiteli, vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry, sledují a usměrňují pracovní výkon pracovníka.
Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	Navrhovatelé pracovníků k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci a k propouštění.
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Identifikace potřeb vzdělávání svých spolupracovníků, podílení se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce avšak i mimo pracoviště. Spoluvytváření plánů individuálního rozvoje každého pracovníka.
Odměňování pracovníků	Spolupráce na vytváření politiky a systému odměňování pracovníků, protože nejlépe vědí, jak tato politika a systém plní své stimulační, motivační a další funkce.
Pracovní vztahy	Zajišťují péči o dobré pracovní vztahy na pracovišti. Mimořádnou roli hrají v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.
Péče o pracovníky	Zodpovědnost za dodržování pravidel a norem i za kontrolu na svém úseku (bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní doba atd.)
Personální informační systém	Zdroj řady informací pro potřeby personálního informačního systému a současně jeho nejčastější uživatelé.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, 2015

Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci obvykle nedisponují odpovídajícími znalostmi postupů a metod práce, dobře řízené organizace pořádají zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku (Koubek, 2015).

3.3.3 Profil personalisty

Personalisté již dávno nejsou pouhými administrativními pracovníky, ale stali se skutečnými manažery. Moderní personalista musí mít teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce a musí se orientovat i v dalších problémech organizace. Musí mít velké znalosti a zkušenosti s řešením problémů organizace a jejich

důsledky a souvislosti následně promítat do oblasti řízení lidských zdrojů. Je důležité, aby měl personalista přehled ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, legislativa atd.), měl rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci a o jejich nejnovějších trendech. Musí být trochu právníkem a trochu psychologem. Personalista musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit a rozvíjet své organizační schopnosti.

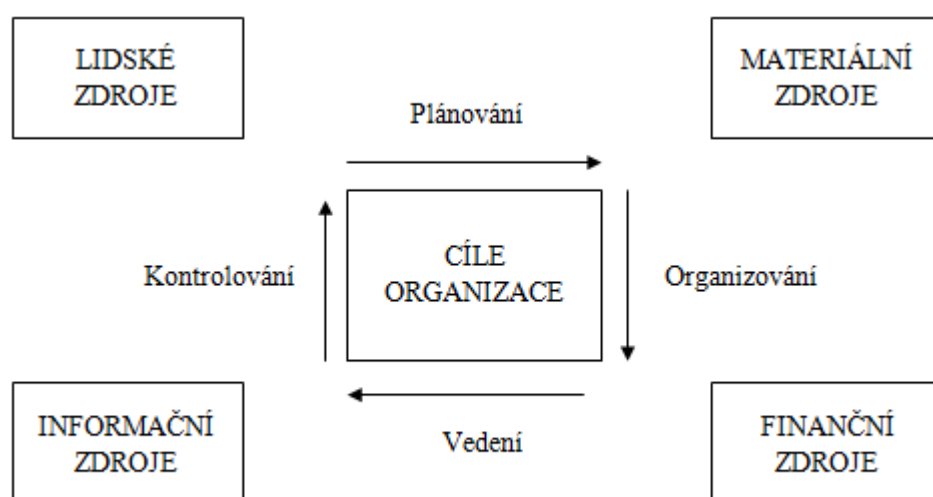
V zahraničí velmi dbají na to, aby jejich personalisté byli připraveni a měli přiměřené znalosti, dovednosti a zkušenosti. Proto jejich doškolování a rozvoji jejich pracovních schopností věnují organizace zvláštní pozornost a péči (Koubek, 2015).

3.4 Pojetí a význam personální práce

Pro fungování jakékoli společnosti je důležité shromáždění a vzájemné propojení čtyř hlavních zdrojů:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje nezbytné k fungování,
- lidské zdroje (Koubek, 2001).

Schéma 2 - Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka, 2001

Personální práce představují část řízení organizace, která se orientuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými přichází v souvislosti s vykonávanou prací do kontaktu, a též jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální práce, především v podobě řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení podniku, protože lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje (materiální, finanční a informační) a jsou pro organizaci tím nejcennějším a nejnákladnějším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Pro dlouhodobý úspěch organizace je podstatné správné propojení strategie rozvoje lidského potenciálu se strategií rozvoje celé organizace (Koubek, 2015).

3.5 Vývojové etapy personalistiky

Personalistika se ve vyspělých zemích vyvíjí přibližně od počátku 20. století v jednotlivých vývojových etapách. V odborné literatuře jsou tyto fáze nazývány jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Dílčí etapy personalistiky zobrazují, jak se mění pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personalistiky pro dosažení úspěchu organizace. Tak se děje hlavně ve spojitosti se stále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Tyto změny ve vývoji personalistiky nastávají především v důsledku zostřující se konkurence a měnícími se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, která je podpořena rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraněním bariér volného obchodu (Šikýř, 2012).

Tabulka 2- Koncepce a vývojové etapy personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2012

Personální administrativa

Personální administrativa reprezentuje nejstarší pojetí personální práce, která se v řízení organizací začala objevovat od desátých až dvacátých let 20. století (Šikýř, 2012).

Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby organizace, která zajišťovala nejprve administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Pojetí personální práce jako služby připisovalo výlučně pasivní, podpůrnou roli (Koubek, 2015).

Lidé byli chápáni jako pracovní síla a jejich práce byla ztotožňována s prací strojů. Cílem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu práce tím, že práce byla rozdělena do jednoduchých a rutinních úkolů. Pracovník byl motivován úkolovou mzdou vázanou na danou normu pracovního výkonu. Jednoduché a opakující se pracovní úkoly umožňovaly zaměstnávat nekvalifikované lidi, což významně snižovalo náklady práce a zkracovalo čas potřebný k zaučení (Šikýř, 2012).

Personální řízení

Počátky personálního řízení sahají již do období čtyřicátých až padesátých let 20. století do podniků s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích zaměřených na expanzi a snahu zmocnit se co největší části trhu (Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

Personální řízení zahrnuje činnosti nad rámec administrativy, například personální a sociální politiku, rozpracované metody personální práce a zvyšující se odbornost personálních pracovníků (Kociánová, 2004).

Lidé začali být ve velkých organizacích vnímáni jako konkurenční výhoda. Významné postavení měl pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný

pracovní kolektiv. Personální práce měly spíše povahu operativního řízení a byly zaměřeny především na vnitřní problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Méně pozornosti bylo věnováno strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Ve velkých organizacích začaly vznikat rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem, kde se personalisté zaměřili na jednotlivé personální činnosti, např. na výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí (Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století.

Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních a informačních). Pouze schopní a motivovaní lidé mohou organizaci zajistit dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

Personalistika je nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je základem pro úspěšnou činnost všech ostatních oblastí řízení podniku (nákupu, výroby, prodeje a dalších), stejně jako celé organizace (Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

I přesto, že uvedené vývojové etapy personalistiky (personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů) souvisí s určitým historickým obdobím, jsou v různých organizacích využívány dodnes. Výběr určité koncepce personalistiky je závislý na velikosti organizace, činnosti organizace, strategii organizace, struktuře organizace, pojetí řízení organizace, technické vyspělosti organizace, kvalifikační úrovni lidí atd. Zpravidla platí, že čím větší je organizace, náročnější činnost, komplexnější strategie, rozsáhlejší struktura, progresivnější řízení, vyspělejší technika, kvalifikovanější lidé a další, tím vyšší je úroveň personalistiky směřující od personální administrativy k řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2012).

3.6 Personální činnosti

Personálními činnostmi jsou označovány úkoly řízení lidských zdrojů. Je možné se setkat s různým rozdělením personálních činností.

Dle Koubka (2007) je mezi personální činnosti nejčastěji zařazeno:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování pracovníků,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém.

3.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je považována za klíčovou personální činnost. Její kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, o vykonávání mnoha dalších personálních činností a celkové úspěšnosti personální práce v organizaci.

Vytváření pracovních míst je možné definovat jako proces, během kterého se přesně vymezují konkrétní pracovní úkoly jedince.

Analýza pracovního místa umožňuje představu práce na daném pracovním místě. Vytváří obraz o pracovníkovi, který by na takovém pracovním místě měl pracovat. Při analýze pracovních míst dochází ke zpracování popisu a specifikování pracovního místa a k hledání možností, jak práci vykonávat efektivněji (Koubek, 2015).

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je důležité zabezpečit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k plnění cílů organizace. Měly by přinášet uspokojení zaměstnancům a motivovat je. Neměly by mít negativní dopad na fyzické zdraví

zaměstnanců. Pracovní úkoly a pracovní místa by měly být vždy v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi zaměstnanců a současně se zákony a dalšími předpisy.

Povaha pracovních úkolů a pracovních míst je stanovena charakteristikou organizace (př. povaha výrobku nebo služby, technika a technologie, cíle organizace, organizační struktura), charakteristikami pracovníků (př. znalosti a dovednosti, potřeby) a vnějšími faktory (např. zákony, předpisy, zvyklosti).

Proces vytváření pracovních úkolů a míst se člení do čtyř fází:

1. Specifikace jednotlivých úkolů – jaké úkoly je nutné plnit.
2. Specifikace metod provádění jednotlivých úkolů – jak bude každý úkol konkrétně vykonán.
3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazení konkrétním pracovním místům – jak je potřeba různé pracovní úkoly spojit, aby vzniklo pracovní místo.
4. Stanovení vztahu pracovního místa (práce zde vykonávané, osoby zde zařazené) k jiným místům (jiným pracím, jiným osobám) (Koubek, 2015).

Vytváření pracovních míst nelze chápat jako jednorázovou činnost, nýbrž jako nekončící proces. Požadavky trhu se rychle mění, vyvíjí se technologie, mění se organizační struktury v organizacích a mění se i sociální potřeby lidí a jejich chování. To jsou důvody, které vyžadují změnu designu pracovních míst. Tzv. redesign pracovních míst představuje změny obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Důvodů k redesignu pracovních míst je mnoho. Mohou to být například výrobní důvody (zvýšení produkce, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zlepšení kvality výrobků či služeb atd.), změny systému (zavedení nové technologie, zavedení automatů, změny organizační struktury organizace atd.), personální problémy (snaha snížit fluktuaci či absenci, zvýšit přitažlivost práce, zlepšit pracovní vztahy atd.), důvody týkající se pracovníků (zlepšení pracovní morálky, omezení monotonie, omezení rizika poškození zdraví), měnící se způsoby řízení (změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení, měnící se role liniových manažerů atd.), vnější (mimopodnikové) důvody (situace na trhu, situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování pracovní síly organizace, změny zákonů týkajících se oblasti práce atd.) (Koubek, 2015).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst představuje proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za kterých se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.

Nejlepším zdrojem informací o pracovním místě je pracovník zařazený na dané pracovní místo. Obvykle má nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Informace je možné získat prostřednictvím pozorovatele dané práce, který může zajistit mnoho užitečných informací, ale na druhé straně může u pracovníka vyvolat snahu dělat práci jinak. Častým zdrojem informací bývá také bezprostřední nadřízený nebo školený pracovník zabezpečující získávání informací o pracovním místě. Základními metodami zjišťování informací o pracovních místech jsou pozorování, pohovor nebo dotazníková metoda (Koubek, 2015).

3.6.2 Personální plánování

Personální plánování určuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace (Kocianová, 2010).

Personální plánování lze definovat jako proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace.

Snahou personálního plánování je zajistit, aby organizace měla v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozdělené do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Zásady efektivního personálního plánování

Pro zajištění efektivity personálního plánování je důležité dodržovat určité zásady, kterými jsou: znalost a respektování strategií organizace (osoby vytvářející personální plány by měly velmi dobře znát strategické plány organizace a zajistit propojení personálních plánů se strategií organizace), cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny (linioví a další manažeři by měli o personálních plánech přemýšlet současně v souvislosti s výrobními a dalšími plány) a personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (vedoucí pracovníci organizace a zejména vrcholoví vedoucí, by měli vědět, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil a proto je nezbytné věnovat náležitou pozornost otázkám personálního řízení ve vedení organizace) (Koubek, 2015).

Oblasti personálního plánování

Koubek (2015) člení personální plánování do tří oblastí. První oblast je soustředěna na plánování potřeby pracovníků, tj. plánování poptávky po pracovnících. Druhou oblastí je plánování pokrytí potřeby pracovníků, tedy plánování zdrojů pracovníků, a poslední oblast je zaměřena na plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků, která pomáhá k zajištění zdrojů pracovníků s požadovanými schopnostmi.

Proces plánování pracovníků

Proces plánování pracovníků je založen na analýze současné situace v podniku, tzn. existující zdroje, jejich potenciál, ztráty zaměstnanců, intenzitu a příčiny jejich odchodů. Následně je vytvořena prognóza potřeby pracovních sil a prognóza zdrojů pracovních sil. Určení množství a struktury pracovních míst je nezbytné ke splnění plánovaných výrobních úkolů. Tato fáze je považována za nejobtížnější z procesu plánování (Koubek, 2015).

3.6.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je s minimálními náklady získat dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 1999).

Získávání a výběr pracovníků jsou činnosti, které na sebe bezprostředně navazují. Je možné říci, že náborové aktivity jsou základem procesu výběru pracovníků. Cílem náborových aktivit je zaujmout co možná nejvíce vyhovujících uchazečů, kteří jsou během výběrového procesu selektováni. Fáze náboru a výběru pracovníků jsou základem personálních procesů, protože utváří budoucí lidské zdroje organizace. Náborové procesy musí být v souladu se strategickými cíli organizace a je důležité, aby vyjadřovaly a vytvářely odpovídající obraz organizace na veřejnosti (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2001).

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol podnítit zájem vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a ve vhodnou dobu. Získávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a zajištění organizačních a administrativních činností (Koubek, 2015).

Existují různé volby získávání pracovníků a je třeba vybrat vhodnou metodu, aby byla oslovena správná cílová skupina uchazečů. Mezi často používané metody Koubek (2015) zahrnuje tyto:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného zaměstnance podniku,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory, sdruženími odborníků, úřady práce,
- využívání personálních agentur,
- využívání počítačových sítí (internetu), elektronické zpracování pracovníků.

V personální praxi je preferováno obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů podniku. Hlavními výhodami jsou podniku již známé vlastnosti a schopnosti potenciálních uchazečů, nižší náklady s jejich získáním a vyšší stabilita v zaměstnání.

Pokud není možné obsadit volná místa z vnitřních zdrojů, jsou místa obsazována ze zdrojů vnějších (Veber, 2009).

Při výběru pracovníka je nezbytné posoudit vhodnost formy nábory, která se odvíjí od obsazované pozice, geografické polohy organizace či oboru podnikání organizace. Další důležitou stránkou je posouzení nákladového hlediska a nalezení co nejefektivnější varianty. V současné době se stává velmi oblíbenou formou výběru zaměstnanců využívání personálně-poradenských agentur, které nabízí rychlé a kvalitní řešení zastřešení nábory i výběru pracovníků (Foot, Hook, 2002; Armstrong, 2002).

Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, má nejlepší předpoklady pro danou práci vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Pečlivý výběr pracovníků je obvykle finančně i časově nákladný, ale vzhledem k riziku špatné volby je výhodné věnovat mu dostatek času i prostředků (Kocianová, 2010).

Výběr pracovníků se obvykle dělí na dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. V předběžné fázi se nejprve přesně určí příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky. Zkoumá se kvalifikace, znalosti a dovednosti, jakými by měl uchazeč disponovat. V této fázi se specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a další schopnosti a osobní vlastnosti nepostradatelné pro úspěšnost daného uchazeče. Vyhodnocovací fáze následuje s určitým časovým odstupem. Tato fáze zahrnuje metody k výběru pracovníků, obvykle není využito všech metod. Většinou se používá spojení dvou či více metod.

K výběru pracovníků jsou v praxi využívány různé metody. Nejpoužívanějšími metodami jsou dotazníky, zkoumání životopisu, pohovor a testy pracovní způsobilosti, mezi které patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti. Též jsou mezi testy řazeny tzv. skupinové metody výběru pracovníků, ve kterých se simuluje řešení nějakého praktického problému nebo hraní určité role.

Dnes se stávají velmi používaná tzv. assessment centra. Ta jsou využívána při výběru pracovníků do manažerských funkcí, ale také při výcviku manažerů. Assessment centre je program založený na vhodném složení metod výběru pracovníků, především se jedná o simulaci typických manažerských pracovních činností a jeho

rozvojový potenciál. Při řešení těchto úkolů jsou uchazeči hodnoceni několika posuzovateli a/nebo zkušenými psychology.

Další metodou výběru pracovníků je zkoumání referencí z předchozího zaměstnání, posouzení zdravotního stavu uchazeče a další.

Při výběru pracovníků nesmíme zapomenout, že tato činnost je oboustranná. Organizace (zaměstnavatel) si vybírá pracovníka a současně si uchazeč vybírá zaměstnavatele. Uchazeč zvažuje, zda pro něj práce na obsazovaném místě a v dané společnosti bude vyhovující. Organizace by záměrně neměla uchazeče o zaměstnání klamat, záměrně poskytovat nepravdivé informace, plýtvat jeho časem, nechávat jej zbytečně v nejistotě nebo mu způsobovat osobní problémy (Koubek, 2015).

Přijímání pracovníků

Poté, co byl uchazeč vybrán ve výběrovém řízení a přijme nabídku zaměstnání v organizaci, následuje přijímání pracovníků.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Mezi povinné náležitosti pracovní smlouvy patří datum nástupu do práce, místo výkonu práce a druh práce. Může také obsahovat skutečnosti dohodnuté mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Další formální záležitostí je ústní seznámení nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Obvykle ještě před podpisem smlouvy by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence, tzn. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence může být v jednotlivých organizacích nebo u jednotlivých kategorií pracovníků odlišný. Zaměstnanec je uveden na pracoviště, seznámen s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a se svým pracovním místem a spolupracovníky (Koubek, 2015).

Po uvedení nových pracovníků do organizace následují čtyři cíle, které jsou dle Armstronga (2007) důležité pro rychlou adaptaci pracovníka. Těmito cíli jsou:

- překonání počátečních fází, kdy je pro pracovníka všechno neobvyklé, cizí a neznámé,

- rychle vytvořit příznivý postoj pracovníka a pozitivní vztah k podniku mířící k jeho stabilizaci,
- dosažení žádoucího pracovního výkonu co nejdříve po nástupu pracovníka do organizace,
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007).

Adaptace zaměstnanců

Po přijetí pracovníka na danou pozici následuje jeho adaptační proces v novém zaměstnání. Řízenou adaptací rozumíme systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. Velké organizace vytváří adaptační program, který má urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

3.6.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou činností, která dává organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců (Kocianová, 2010).

Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení by měli být schopni objektivně a spravedlivě hodnotit své podřízené pracovníky. Je to jednou ze základních odborných způsobilostí vedoucích pracovníků (Veber, 2009).

Hodnocení pracovníků se věnuje:

- zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, se kterými v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci (Koubek, 2015).

Účelem hodnocení může být například rozhodování o výši finanční odměny za práci, motivující faktor zvyšování pracovní výkonnosti, zpětná vazba pro informaci

o přednostech a nedostatcích pracovníků nebo pracovních útvarů, předpověď budoucího úspěchu v jiných funkcích – při povyšování nebo přeřazování pracovníků nebo pro rozeznání potenciálu pracovníka ve vztahu k jeho dalšímu personálnímu rozvoji.

V případě absence pravidelného hodnocení mohou nastat problémy, protože lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že nezáleží na tom, zda se snaží či nikoli, ztrácejí jistotu, zda jsou jejich pracovní postupy správné, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.6.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží „dát správného člověka na správné místo“, tedy pověřit člověka jemu přiměřenými úkoly a optimálně využít jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Rozmíst'ování pracovníků se uskutečňuje v rámci mobility uvnitř organizace nebo v rámci vnější mobility. V rámci mobility pracovníků uvnitř organizace se jedná o povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště a přeřazování pracovníků na nižší funkci. Příčinou převedení může být nespokojenost zaměstnance na stávajícím pracovním místě, změna požadavků původního pracovního místa nebo ukončení výroby. Důvodem povýšení pracovníka je zvýšení využití jeho schopností, zvýšení jeho motivace. Povýšení bývá spojeno se zvýšením platu, ale také se zvýšením povinností a odpovědnosti. Přeložení na nižší funkci je zpravidla doprovázeno snížením mzdy a pouze výjimečně se setkáme s pozitivní reakcí zaměstnance. Příčinou mohou být nejen neschopnost pracovníka, ale také organizační změny nebo zrušení původního pracovního místa.

V rámci vnější mobility rozeznáváme aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka je tvořena řetězcem procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. V tomto případě se jedná o obsazování volného pracovního místa. Pasivní stránka je tvořena způsoby ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků a úmrtí pracovníků. Při propouštění a ukončování pracovních poměrů je nutné se řídit platným Zákoníkem práce.

Ukončení pracovního poměru může nastat několika způsoby, například výpovědí ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, dohodou, výpovědí ve zkušební době atd. (Koubek, 2015).

3.6.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je velmi podstatnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování se provádí ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce a proto odměňování lze považovat za nejefektivnější nástroj motivace pracovníků (Kocianová, 2010).

Moderní pojetí odměňování zahrnuje nejen peněžní formy odměny, jako například mzdu nebo plat, ale i jiné formy odměňování jako povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (nepeněžní benefity). Organizace tedy odměňuje své pracovníky peněžní i nepeněžní formou, některé lze vyjádřit v penězích a některé nelze. Odměny mohou být vázány na výkonnost pracovníka, jeho odvedenou práci, jeho schopnosti a dovednosti, jeho vzácnost na trhu, nebo mohou jen vyplývat z pracovního poměru. Systém odměňování v organizaci by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující (Koubek, 2015).

Zaměstnanecké výhody, které jsou někdy označovány jako benefity, poskytují organizace na základě příslušnosti zaměstnance k organizaci. Benefity, na rozdíl od mzdy a dalších finančních odměn, nejsou závislé na výkonu pracovníka (Byars, Rue, 1987).

3.6.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je zhodnotit nejdůležitější zdroj organizace, tedy lidské zdroje, a přispět k lepší výkonnosti jedince i celé organizace (Duda, 2008).

Vzdělávání pracovníků je nepřetržitý proces, během kterého se zvyšují schopnosti, rozvíjí se dovednosti, znalosti a postoje, které připravují pracovníky na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong, 2007).

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, které organizace potřebuje k uspokojení současných i budoucích potřeb. K dosažení tohoto cíle

je důležité, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musí znát a být schopni dělat (Armstrong, 2007).

Proces vzdělávání zahrnuje oblast udržování a zvyšování kvalifikace, která se týká profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí, zručností a dovedností. Do této oblasti řadíme také rekvalifikaci – přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníky. Oblast relativně samostatná především u řídicích pracovníků je trénink tzv. sociálních dovedností – schopnosti jednat s lidmi, řešení konfliktů, prezentační dovednosti, vedení týmu, motivování pracovníků apod. (Veber, 2009).

Metody vzdělávání se dělí do dvou skupin: metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“), a to v organizaci nebo mimo ni. První metoda je vhodnější pro vzdělávání dělníků, zatímco druhá metoda pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi je možné se setkat s využitím obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků (Koubek, 2015).

3.6.8 Pracovní vztahy

Při jakémkoli kontaktu mezi lidmi vznikají vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních až k negativním. Vztahy mezi lidmi mohou vznikat neformální i formální, upravované nejrůznějšími pravidly platnými v rámci pracovní skupiny, v rámci organizace, celostátně nebo dokonce s mezinárodní působností (Koubek, 2015).

Pracovní vztahy, které vznikají v organizaci, můžeme rozdělit do následujících skupin:

1. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, apod.
2. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory, komory), obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
3. Vztahy mezi zaměstnaneckými druženími a zaměstnavatelem, zaměstnavatelskými sdruženími či vedením organizace, jde o tzv. kolektivní pracovní vztahy, které jsou upravovány celostátními zákonnými normami.

4. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem, případně dalšími předpisy.
5. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel organizace, např. pracovním řádem.
6. Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci upravované organizačním nebo pracovním řádem.
7. Vztahy mezi spolupracovníky jsou zpravidla neformální, tedy nejsou upravované žádnými zvláštními předpisy. Jedná se o běžné sociální, mezilidské vztahy (Koubek, 2015).

3.6.9 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, kterým organizace disponuje. V tržním prostředí jsou pracovníci zpravidla i nejdražším zdrojem. Zaměstnavatelé si stále častěji uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich vztahu k zaměstnavateli. Je tedy nezbytné jim věnovat náležitou péči.

Péči o pracovníky Koubek (2015) dělí do tří skupin. První skupina zahrnuje povinnou péči o pracovníky určenou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně. Druhou skupinu tvoří péče smluvní, která je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace. A poslední skupinu tvoří péče dobrovolná, která je odrazem personální politiky zaměstnavatele a výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o pracovníky ve svém nejširším pojetí zahrnuje záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí (Koubek, 2015).

3.7 Personální dokumentace

Personální dokumentací rozumíme soubor zcela nebo částečně standardizovaných dokumentů, které odpovídají právním normám a zaznamenávají průběh a výsledky jednotlivých personálních činností. Tento proces je možné rozčlenit do čtyř fází, ve kterých jsou zpracovávány následující soubory personálních dokumentů:

- dokumenty o výběru zaměstnance,
- dokumenty o vzniku pracovního poměru,
- dokumenty po dobu trvání pracovního poměru,
- dokumenty o skončení pracovního poměru.

Soubory dokumentů obsahují informace o prováděných dílčích personálních činnostech.

Dokumenty o výběru zaměstnance obsahují stanovení požadavků na pracovní místo a na zaměstnance, způsob získávání zaměstnanců – informace o potřebě získat nové zaměstnance (např. inzerát), získání a posouzení osobních údajů nového zaměstnance, protokol o průběhu a výsledcích výběrového řízení.

Dokumenty o vzniku pracovního poměru zahrnují pracovní smlouvu nebo jmenování.

Dokumenty o personálních činnostech za trvání pracovního poměru zahrnují změny sjednaných pracovních podmínek, přechod práv a povinností za trvání pracovního poměru, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další závazná školení, dohody o hmotné odpovědnosti, hodnocení zaměstnance, osobní rozvoj zaměstnance a dokumenty o nedostatcích v práci zaměstnance, připomínky a stížnosti zaměstnance.

Dokumenty o skončení pracovního poměru obsahují rozvázání pracovního poměru dohodou, rozvázání pracovního poměru výpovědí, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení pracovního poměru ve zkušební době, skončení pracovního poměru uplynutím doby a skončení pracovního poměru na základě úředního rozhodnutí (Kříž, 2012).

3.7.1 Personální informační systém

Personální administrativa zahrnuje věrohodné, detailní a aktuální informace. Od základní evidence zaměstnanců až po analytické šetření v oblasti mzdové politiky, správu systému zaměstnaneckých výhod nebo vzdělávání. Právě proto je nepostradatelné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace (Koubek, 2015).

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací, které se týkají personální práce v organizaci, a které jsou pro ni potřebné.

Personální informační systém by měl zahrnovat informace o čtyřech základních oblastech. Oblast o pracovnících, která zahrnuje základní osobní identifikační údaje (jméno a příjmení, akademický titul apod.), údaje o dosaženém vzdělání, kvalifikaci a další. Informace o pracovních místech by měly zahrnovat popis a specifikaci pracovního místa, organizační začlenění apod. Informace o personálních činnostech mají většinou podobu dokumentů a obsahují informace o použitých metodách jednotlivých personálních činností. A informace o vnějších podmínkách budou zahrnovat informace o situaci na trhu, stavu a vývoji obyvatelstva, sociologických šetřeních apod.

Personální informační systém přináší organizaci mnoho výhod, kterými jsou například usnadnění personálních prací, umožnění efektivního propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky, snížení nákladů personálních prací, urychlení provádění personálních činností, usnadnění aktualizace údajů a vyhledávání potřebných dat apod. (Koubek, 2015).

3.8 Personální audit

Obecně je možné charakterizovat personální audit jako účelové, nestranné prověření zaměřené do personální oblasti. Určení účelu auditu současně vymezuje jeho předmět. Personální audit může být zaměřen na:

- prověření jednotlivých personálních činností – př. výběr a přijímání pracovníků, vedení personální evidence, zabezpečování vzdělávacích činností atd. Cílem je odhalit případné nedostatky či slabá místa a vyžadovat nápravu nebo zlepšení současné situace.
- prověření zaměřené přímo na pracovníky – jejich způsobilost, výkonnost, aktivity nad rámec obvyklých povinností apod. Cílem je zjistit, zda počet a struktura pracovníků jsou optimální nebo je potřeba učinit změny (Veber, 2009).

Nestrannost personálního auditu je zajišťována různými možnostmi, například zadání auditu externímu subjektu nebo realizace auditu vlastními silami. V druhém případě

je důležité, aby pracovníci, kteří budou realizovat audit, byli nezávislí na těch, které budou prověřovat.

V malých a středních podnicích by měl vlastník nebo vedoucí mít přehled o opodstatnění obsazenosti příslušných pracovních míst a o výkonnosti pracovníků na těchto místech. Ve velkém podniku, který mohl projít různými reorganizacemi, je situace jiná. Personální audit může přezkoumat opodstatněnost pracovních míst a deklarovaný výkon pracovníků.

Personální audit probíhá ve čtyřech fázích. První fáze je přípravná, probíhá určení účelu a předmětu auditu, dochází k prostudování používaných postupů, dokumentů, záznamů, přípravě dotazníků apod. Následuje vlastní prověřování prostřednictvím pozorování, dotazování a zjišťování dat. Ve třetí fázi dochází k vyhodnocení zjištěných poznatků, poskytnutých údajů a dat atd. Výsledkem personálního auditu jsou závěry, které mohou mít podobu upozornění na neshody, tj. nežádoucí stav (nedostatky v provádění určitých personálních činností), doloženého konstatování o přezaměstnanosti nebo o neefektivnosti (odhalení nižší výkonnosti u určitých pracovních míst) a další.

Výsledky personálního auditu mohou přinést vrcholovému vedení i majitelům organizace zajímavá zjištění. Například o počtech a profesní úrovni zaměstnanců na různých úrovních řízení organizace, o výkonnosti pracovníků a jejich loajalitě, o efektivnosti zavedeného systému hodnocení a odměňování pracovníků, o účinnosti zavedeného vzdělávacího systému, o péči o klíčové pracovníky ve firmě, řízením kariéry a mnoho dalších (Veber, 2009).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na řízení personálních procesů v konkrétní společnosti. Nejprve je krátce představena společnost, poté je seznámeno s personálními činnostmi v organizaci prostřednictvím řízeného rozhovoru a následuje analýza výsledků dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti. Dále je provedeno celkové zhodnocení personálních činností a tato část je zakončena návrhy na možná zlepšení procesu.

4.1 Charakteristika společnosti

Pro vypracování vlastní práce byla zvolena společnost, která nabízí kabelové služby široké veřejnosti, ale i firmám. Produktové portfolio je tvořeno poskytováním vysokorychlostního internetu, televizních a telefonních služeb. Počátky společnosti na českém trhu sahají do roku 1991 a od té doby proběhlo mnoho změn a fúzí. Společnost své služby stále zlepšuje a rozšiřuje. Dnes její pokrytí sahá do více než 370 lokalit a zaměstnává více než 500 pracovníků. Společnost svou pozornost věnuje nejen zlepšování služeb pro zákazníky, ale také svým zaměstnancům, aby byli ve firmě spokojeni.

Vzhledem k velikosti společnosti, nalezneme ve firmě zřízené personální oddělení. Náplní personálního oddělení je nábor zaměstnanců, příprava pracovních smluv a dodatků, evidence odpracované doby, zřizování vnitrofiremních výběrových řízení. Dále do kompetencí personalistů spadá evidence odměn, školení, odborný růst zaměstnanců společnosti nebo nábor externistů. Jedním z hlavních cílů personálního oddělení je spokojenost zaměstnanců, proto dbají na jejich osobní rozvoj a zlepšování pracovního prostředí. Do personálního oddělení patří také mzdová účtárna, kde mají na starosti správu zaměstnaneckých složek, kompletní zpracování mezd, spolupráci s příslušnými úřady, daňová zvýhodnění a slevy na dani, zpracování ročního zúčtování daní, správu povinných školení BOZP a lékařských prohlídek a další.

4.2 Současná situace personálního řízení

Současná situace personálního řízení byla zjištěna na základě řízeného rozhovoru s personalistkou. Řízený rozhovor obsahoval 11 otázek, které kompletně pokryly personální procesy v organizaci.

Personální strategie

Snahou vedení společnosti je propojení řízení personálních procesů se strategií společnosti a jejími plány. Personální politika společnosti proto vychází ze strategie společnosti a jejích cílů. Hlavním cílem personálního oddělení pro následující rok je udržení fluktuace zlepšením náborových procesů, adaptačního programu a rozvojem HR Business partneringu. V rámci Business partneringu probíhá spolupráce s manažery daných oddělení, dochází k otevření personálního oddělení pro manažery i zaměstnance, kteří mohou přijít s jakýmkoli návrhem či doporučením. Dalšími cíli jsou snaha o udržení spokojenosti zaměstnanců, o zlepšení vnímání značky z pohledu zaměstnanců a podpora zaměstnanců v kariérním růstu.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Ke vzniku volného pracovního místa dochází v souvislosti s rozvojem podnikatelských aktivit společnosti, náhradou za odcházející zaměstnance (ukončení pracovního poměru nebo přechod na jinou pozici) nebo se může jednat o dočasnou náhradu po dobu mateřské nebo rodičovské dovolené, dlouhodobé nemoci, výkonu veřejné funkce apod.

Před zahájením vyhledávání kandidáta na volné pracovní místo, musí být záměr schválen příslušnými osobami – přímým nadřízeným dané pozice, senior manažerem příslušného oddělení, personálním manažerem a generálním ředitelem. K tomuto účelu má firma vytvořený formulář „Požadavek na pozici“. Poté, co je tento formulář schválený, je předán personálnímu oddělení, které zahájí výběrové řízení.

4.2.2 Personální plánování

Personální plánování pomáhá zabezpečit ve společnosti správný počet a správnou strukturu pracovníků. Na nejvyšší úrovni dochází k ročnímu personálnímu plánování, které se odvíjí od strategie a vize společnosti. Personální plánování slouží ve společnosti k tomu, aby měla firma dostatek pracovních sil, v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Personální plán je stanoven vždy na rok dopředu, ovšem v průběhu roku dochází k jeho přizpůsobování. Při každém plánování nového pracovního místa se zvažuje nákladová stránka této záležitosti a její schvalování má na starosti finanční ředitel společnosti.

4.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků probíhá interním postingem, kdy jsou zaměstnanci společnosti informováni při vyhlášení výběrového řízení o volné pracovní pozici prostřednictvím e-mailu a intranetu. Externě jsou uchazeči vyhledáváni prostřednictvím inzerce na internetových serverech či sociálních sítích. Uchazeči na sociálních sítích, například LinkedIn nebo Facebook, jsou vyhledáváni prostřednictvím odkazů na firemní stránky společnosti, ale také využitím placených kampaní, které se zobrazují již vybraným skupinám lidí. Na některé pozice je využívána doplňková inzerce v tisku. Společnost také spolupracuje s personálními agenturami, především při obsazování manažerských pozic. Pracovníci jsou vyhledáváni také prostřednictvím stávajících zaměstnanců, kteří za doporučení nového pracovníka a splnění stanovených podmínek mohou získat finanční odměnu. V současné době společnost rozvíjí spolupráci se středními a vysokými školami, především v oblasti IT.

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců standardně probíhá ve 2 – 3 kolech. Uchazeč je posuzován nejen dle požadavků na vzdělání a praxi, ale také podle osobnostních charakteristik. Nejprve dochází k výběru kandidátů dle zaslaných životopisů, poté jsou uchazeči kontaktováni telefonicky a probíhá předvýběr kandidátů. Dochází k ujasnění si požadavků společnosti i uchazeče, o platovém očekávání a možnosti nástupu do zaměstnání. Posledním krokem výběru je osobní schůzka, která může probíhat individuálně nebo hromadně (Assessment Centre). Hromadně jsou vybíráni především operátoři, prodejci po telefonu či pracovníci technické podpory. V rámci efektivnosti může proběhnout výběrové řízení i prostřednictvím 1 kola, kdy je přítomen jak zástupce personálního oddělení, tak přímý nadřízený či manažer oddělení. Následně je kandidát o výsledku výběrového řízení informován personálním oddělením. Vybranému uchazeči je nabídnuta spolupráce a v případě přijetí nabídky následuje uzavření pracovní smlouvy. Manažer má možnost zúčastnit se celého procesu výběru zaměstnance již od zaslaných životopisů až po podepsání smlouvy.

4.2.4 Adaptační program

V rámci adaptace nových zaměstnanců dochází k vnitrofiremním školením, která lze rozdělit do dvou variant. První variantou je obecné školení, které probíhá jednou měsíčně, a měli by jím projít všichni noví zaměstnanci. V průběhu tohoto školení jsou zaměstnanci seznámeni se základními informacemi o společnosti, její historii, organizační strukturou, vedením společnosti, službami a produkty společnosti, s používanými interními systémy apod. Druhou variantou je specializované školení pro operátory a B2B pracovníky. Toto školení probíhá v průběhu celého měsíce v rozsahu 12 – 14 pracovních dnů podle typu oddělení a zaměstnanci jsou podrobně zaškoleni ve znalosti produktů, komunikačních a prodejních dovednostech, práci se systémy pro správu klientů apod. Součástí tohoto školení jsou také náslechy a praxe na telefonu. Obě školení jsou velmi dobře propracovaná.

Adaptaci nových pracovníků by se měl také věnovat přímý nadřízený či kolega. Nejlépe před uplynutím zkušební doby dochází ke schůzce nadřízeného s novým zaměstnancem, aby se zjistilo, zda se zaměstnanec začlenil do kolektivu, zda něco nepotřebuje apod.

4.2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků společnosti probíhá v pravidelných ročních intervalech a jeho cílem je shrnutí a zhodnocení pracovních výkonů jednotlivců za sledované období, zvyšování jejich motivace, identifikace jejich vzdělávacích potřeb a plánování kariérního růstu v rámci společnosti. Tento proces je důležitý také z hlediska poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Na začátku roku si zaměstnanci stanoví plán výkonu a rozvoje. V oblasti výkonu se jedná o stanovení cílů, které vychází z klíčových priorit společnosti, jsou zadávány na začátku roku při diskuzi mezi zaměstnancem a jeho manažerem. V oblasti rozvoje se může jednat o tréninky, rozvoj manažerem či samostudium, které by měly podpořit dosažení daného cíle a podpořit kariérní růst. Následuje pololetní hodnocení, kdy je kontrolováno plnění cílů a jejich aktuálnost. Posledním krokem je roční hodnocení, které se skládá ze sebehodnocení a z hodnocení nadřízeným pracovníkem.

4.2.6 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci jsou odměňováni fixní a variabilní složkou mzdy, v závislosti na dané pracovní pozici.

Tento rok nově, budou zaměstnanci odměňováni na základě jejich ročního hodnocení. Současný systém hodnocení pracovníků je velmi dobře propracovaný a je tedy možné na jeho základě vytvořit odměňovací systém. Každý zaměstnanec tak bude motivovaný k vyšším výkonům, které budou mít následný dopad na výši jeho ročního ohodnocení. Zaměstnancům budou vypláceny roční odměny v závislosti na plnění firemních a individuálních cílů a počtu odpracovaných měsíců v roce ve společnosti.

Společnost také nabízí svým pracovníkům velké množství zaměstnaneckých benefitů, kterými jsou:

- stravenky – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům, kteří pracují na hlavní pracovní poměr na stravenky určitou částkou, a zaměstnanci vzniká nárok na stravenku tehdy, odpracuje-li více jak 5 hodin za den,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění – zaměstnanci v hlavním pracovním poměru alespoň 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, mohou požádat o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění,
- týden dovolené navíc – zaměstnanci společnosti mají nárok na čerpání 5 týdnů dovolené na zotavenou (tzn. o 1 týden více nad rámec daný zákonem),
- slevy na služby společnosti – zaměstnanci, kteří pracují v hlavním pracovním poměru, mohou využívat slevy na služby společnosti,
- podpora jazykového vzdělávání – společnost podporuje výuku anglického jazyka prostřednictvím příspěvku na firemní výuku i na veřejné kurzy jazykových škol pořádaných pro veřejnost,
- podpora Home office – kromě možnosti využití pružné pracovní doby, mohou zaměstnanci, jejichž pozice to umožňuje, využívat částečnou práci z domova (home office),
- dovolená navíc odměnou za loajalitu – zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti po dobu 10 let a více, mají nárok na dny dovolené navíc jako odměnu za loajalitu,

- sleva na služby/zaměstnanecká výhoda u participujících obchodních partnerů – společnost zajišťuje slevy na služby u participujících obchodních partnerů v oblasti mobilních telefonních služeb, energetiky, fitness, zdraví apod.

4.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Zaměstnanci na začátku pracovního poměru a poté v pravidelných intervalech procházejí školením Bezpečnosti ochrany zdraví při práci, První pomoci a Požární ochrany, která probíhají online, tudíž každý zaměstnanec je má možnost přizpůsobit své pracovní náplni. Po každém školení následuje krátký test.

K zajištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců je možné využít systém interního vzdělávání, které zprostředkovává tréninkové oddělení společnosti, ale také systém externího vzdělávání. Společnost podporuje profesní i jazykové vzdělávání. Pro plánování rozvojových a vzdělávacích potřeb zaměstnanců jsou nedílnou součástí roční hodnotící rozhovory.

Interní vzdělávání

Tréninkové oddělení společnosti zajišťuje a organizuje vstupní školení, které je blíže popsáno v kapitole adaptačního programu, dále nabízí další vzdělávání zaměstnanců a zabezpečuje systém e-learningového vzdělávání.

Nabídka interního vzdělávání zaměstnanců je pravidelně aktualizována. Je možné vybírat konkrétní školení k rozvoji znalostí, dovedností nebo opakování problémových oblastí. Nabídka obsahuje školení z oblasti produktů a služeb, všeobecných podmínek, komunikačních a prodejních dovedností, systémů, financí a technických znalostí. Interní vzdělávání pomáhá rozvíjet tzv. měkké dovednosti (např. komunikační dovednosti, prodejní a prezentační dovednosti apod.) i tzv. tvrdé dovednosti (např. systémová školení, PC tréninky).

Další formou interního vzdělávání jsou také pravidelně připravovaná firemní kolečka, která přinášejí možnost několikrát za rok strávit pár hodin, odpoledne nebo celý den u kolegy na jiném oddělení. Kromě nabídky koleček na 21 odděleních, mohou zaměstnanci zvolit i kolečko s generálním ředitelem nebo dalšími topmanažery. Kolečka

by měla pomoci k pochopení vnitřních procesů a zlepšení komunikace napříč společností.

Tréninkové oddělení realizuje talentové programy, které mají za cíl podpořit talentované pracovníky, kteří mají výkonnost a zároveň potenciál pro další rozvoj a růst. Jsou nabízeny tři typy programů. Program pro mladé kolegy, kteří mají potenciál pro další růst a zájem o to poznat a dále se rozvíjet ve společnosti. Dalším je program pro specialisty, kteří mají na svém oddělení výsledky a mají zájem se stát mentory pro své kolegy. Třetí program je pro nové manažery, jehož cílem je podpořit manažerské dovednosti. Do každého talentového programu probíhají výběrová řízení.

Systém e-learningového vzdělávání připravuje pro zaměstnance tréninkové oddělení formou pravidelných kurzů, videonávodů, kvízů a testů. Pravidelně je zpracováván plán kurzů/kvízů, které budou připravovány touto formou vzdělávání. Tyto kurzy jsou přístupné všem zaměstnancům společnosti.

Externí vzdělávání

Externí vzdělávání zahrnuje otevřené kurzy, semináře, přednášky, workshopy a další. Každý zaměstnanec si může kurz zvolit sám na základě nabídky na internetu, dle katalogu apod. Zaměstnanec si volí kurz odpovídající jeho profesi a po schválení nadřízeným a manažerem příslušného oddělení, je prostřednictvím HR oddělení zajištěna účast na kurzu.

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání je společností podporováno výukou anglického jazyka. Zaměstnanec může zvolit mezi individuální výukou či veřejným jazykovým kurzem u dodavatelů, se kterými má společnost uzavřenou smlouvu o výuce jazyků. Zaměstnavatel finančně přispívá zaměstnancům na výuku cizího jazyka. Výuku jazyka schvaluje danému zaměstnanci jeho nadřízený a top manažer daného oddělení.

4.2.8 Pracovní vztahy

Personální oddělení podporuje dobré pracovní vztahy „politikou otevřených dveří“, tedy jsou otevřeni všem zaměstnancům pro jejich podněty, zajímají se o dění mezi zaměstnanci ve společnosti. Pracovníci mají možnost se sami angažovat, podávat vlastní návrhy. Na dobrých vztazích by se měl podílet také každý manažer daného oddělení.

Dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci jsou podporovány teambuildingovými aktivitami. V minulosti byl iniciován například volejbalový či fotbalový turnaj, letní odpolední party, vánoční večírek, bowling, curling apod.

Pracovní vztahy podporuje i generální ředitel, který provádí pravidelná setkání se zaměstnanci společnosti, ve kterých zaměstnance informuje o dosažených výsledcích firmy a budoucích cílech společnosti. Dále například v době vysokých letních teplot osobně přinesl zaměstnancům zmrzlinu nebo v době chřipkové epidemie dostali zaměstnanci vitamíny.

4.2.9 Péče o pracovníky

Společnost se snaží vytvořit pracovní prostředí, které je pozitivní, kreativní a přínosné, a které dává všem zaměstnancům příležitost profesního růstu. Ve firmě je uplatňován princip rovných příležitostí a je nepřipustná jakákoli forma obtěžování na pracovišti. Důraz je kladen na dodržování základních norem chování při práci.

Na každé pobočce je pro zaměstnance zajištěna kuchyňka/kuchyňky, které jsou vybavené základními spotřebiči a nádobím. K dispozici je rovněž čaj, voda a káva.

Společnost se snaží prostředí stále zlepšovat, například rekonstrukcí recepce na jedné z pražských poboček a v ní zřízení kavárny, kterou mohou využívat nejen zákazníci, ale také zaměstnanci společnosti. Pro zlepšení pracovního prostředí, ale také komunikace a vzájemných vztahů je rekonstruováno celé oddělení marketingu. Na jiném oddělení mají zaměstnanci zřízenou relaxační místnost obsahující různé cvičební pomůcky (žebřiny, gymnastické míče, rotační disk, masážní pás apod.). Zde je přítomna také knihovna Žofka, do které zaměstnanci mohou přinést knížku, odnést nebo si nějakou zapůjčit. V dnešní době chytrých telefonů jistě velké množství zaměstnanců ocení možnost neomezeného připojení na Wi-Fi zdarma.

Společnost pořádá různé kvízy a soutěže, ve kterých zaměstnanci mohou vyhrát věcné ceny. Jako příklad lze uvést kvíz o novém firemním produktu a v případě dosažení

alespoň 60 % správných odpovědí, měli zaměstnanci příležitost přihlásit se do slosování o dárkové firemní předměty (trička, sluneční brýle, sady podložek pod skleničky apod.). Iniciovány byly také různé fotografické soutěže zaměřené na dané období (zima, jarní prázdniny, Velikonoce, letní cestování atd.) a poté sami zaměstnanci hlasovali o nejlepší fotografii a výherce obdržel nějakou z cen, například lahev na pití.

4.2.10 Personální informační systém

Společnost v současné době nemá zavedený ucelený personální informační systém. Personální oddělení využívá čtyř systémů, kterými jsou systém evidence pracovníka, systém na hodnocení pracovníků, systém schválení požadavků a přidělení kompetencí a systém elektronických výkazů.

4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

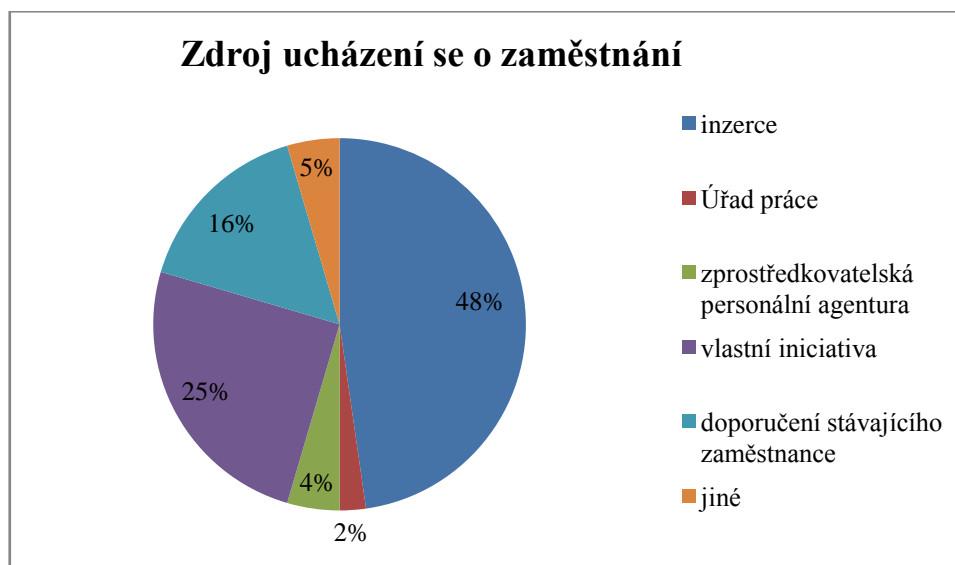
Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi pracovníky společnosti. O vyplnění dotazníku bylo požádáno 65 pracovníků a jejich návratnost byla 68 %, tedy 44 dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo 33 žen a 11 mužů.

Dotazník byl sestaven z 30 otázek. První část dotazníku byla zaměřena na oblast personálních činností ve společnosti, konkrétně obsahovala otázky na výběr zaměstnanců, adaptační proces, odměňování, motivaci, hodnocení, rozvojový plán, spokojenost a informovanost pracovníků. Druhá část dotazníku se týkala identifikačních údajů zaměstnanců, tj. pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a pracovního oddělení.

Získaná data budou interpretována v pořadí, ve kterém dotazovaní odpovídali. Vyhodnocená data budou doplněna o grafy.

Otázka č. 1 – Na základě čeho jste se ucházel/a o zaměstnání ve společnosti?

Graf 1 - Zdroj ucházení se o zaměstnání



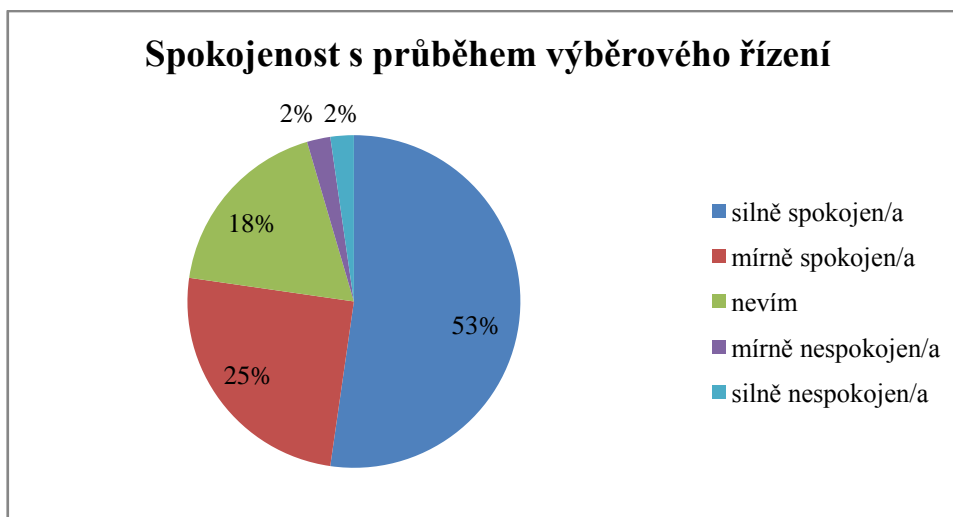
Zdroj: Vlastní šetření

Na základě inzerce se o zaměstnání ucházelo 48 % dotazovaných. Další početná skupina, která tvoří 25 %, se ucházela o zaměstnání vlastní iniciativou. 16 % respondentů se o zaměstnání ucházelo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Méně početnými skupinami zdrojů uchazečů o zaměstnání jsou Úřad práce, tj. 1 dotazovaný, a zprostředkovatelská personální agentura, tj. 2 dotazovaní. Poslední možností byla

otevřená odpověď jiné, kde dva zaměstnanci odpověděli, že ve společnosti pracují nadále po fúzi společností.

Otázka č. 2 – Jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení ve společnosti?

Graf 2 - Spokojenost s průběhem výběrového řízení

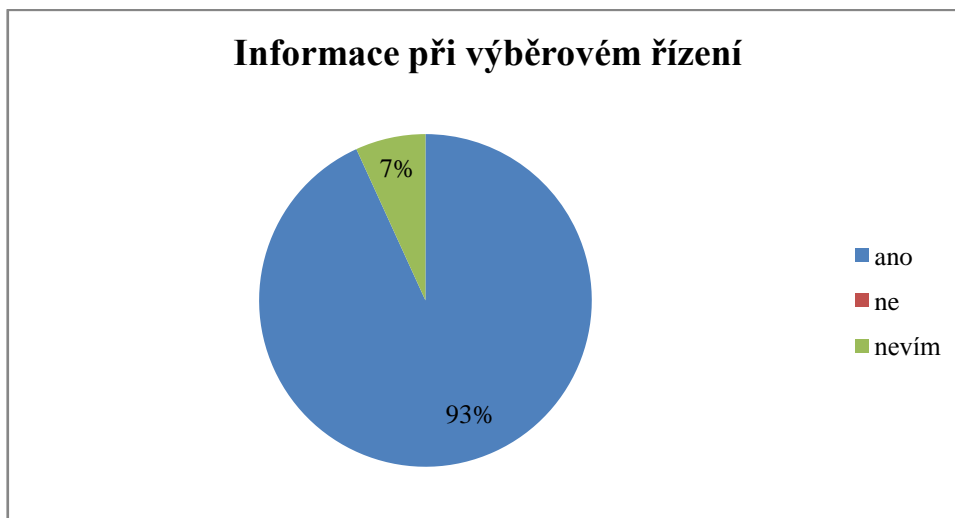


Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů byla s průběhem výběrového řízení spokojena, 53 % dotazovaných bylo silně spokojeno a 25 % bylo mírně spokojeno. 18 % zaměstnanců zvolilo možnost odpovědi nevím. Tito zaměstnanci pracují ve firmě na základě fúzí společností nebo již několik let, kdy výběrová řízení neprobíhala. Mírně nespokojeni byli 2 % a silně nespokojeni také 2 % respondentů.

Otázka č. 3 – Myslíte, že Vám byly při výběrovém řízení ve společnosti poskytnuty všechny potřebné informace, důležité pro rozhodnutí stát se zaměstnancem společnosti?

Graf 3 - Informace při výběrovém řízení



Zdroj: Vlastní šetření

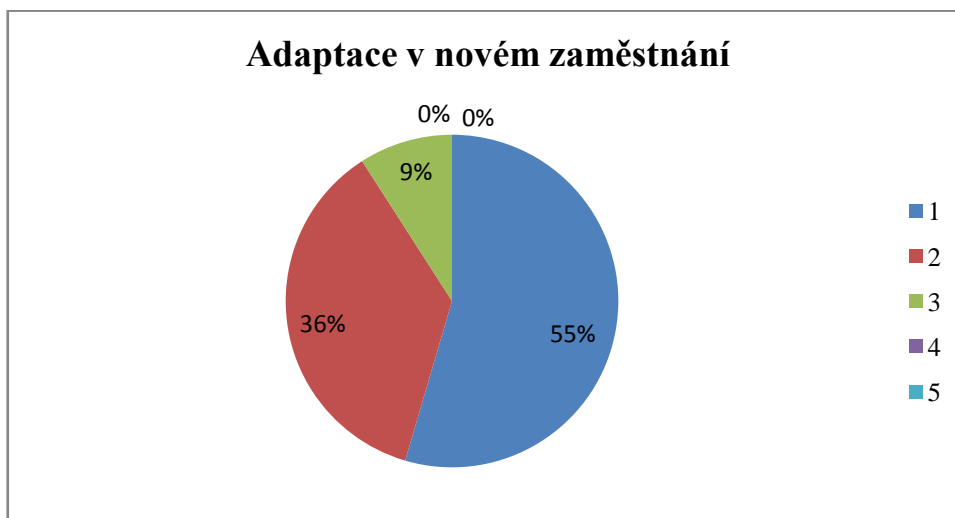
93 % zaměstnanců byly v průběhu výběrového řízení poskytnuty všechny potřebné informace důležité pro rozhodnutí stát se zaměstnancem společnosti. 7 % respondentů vybralo odpověď "nevím", vzhledem k tomu, jak již bylo uvedeno v předchozí otázce, že se výběrového řízení neúčastnili.

Otázka č. 4 – Jaké informace jste postrádal/a?

Tato otázka byla otevřená a nebylo nutné na ni odpovídat. Zaměstnanci tedy otázku přeskočili nebo na ni odpověděli, že žádné informace nepostrádali.

Otázka č. 5 – Bylo Vám vedení a zaměstnanci společnosti dostatečně nápomocni při Vaší adaptaci v novém zaměstnání?

Graf 4 - Adaptace v novém zaměstnání

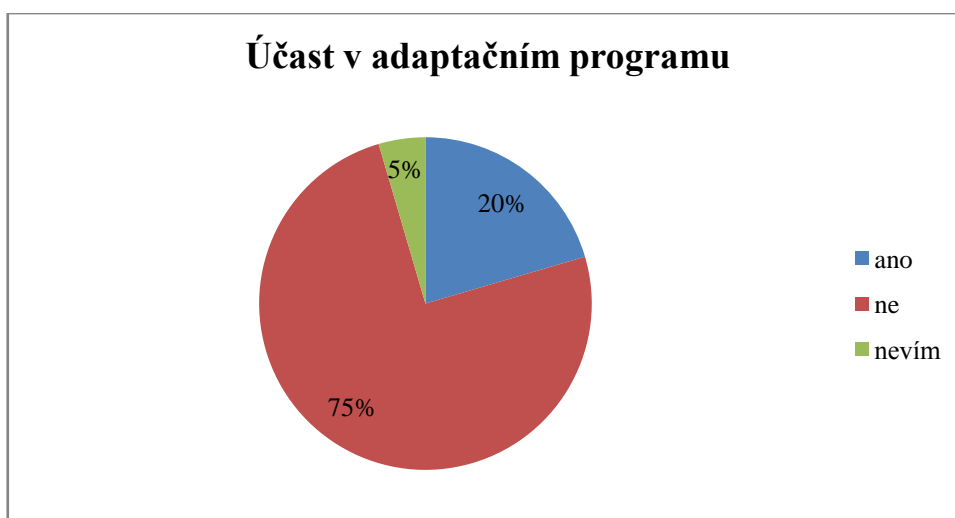


Zdroj: Vlastní šetření

V dotazníku hodnotili respondenti přístup vedení a stávajících zaměstnanců v průběhu adaptace pracovníka v novém zaměstnání známkami jako ve škole od jedné do pěti. 91 % respondentů bylo s adaptací ve společnosti spokojeno a hodnotili spokojenost známkami 1 a 2. 9 % respondentů hodnotilo známkou 3.

Otázka č. 6 – Zúčastnil jste se při nástupu do zaměstnání adaptačního programu?

Graf 5 - Účast v adaptačním programu

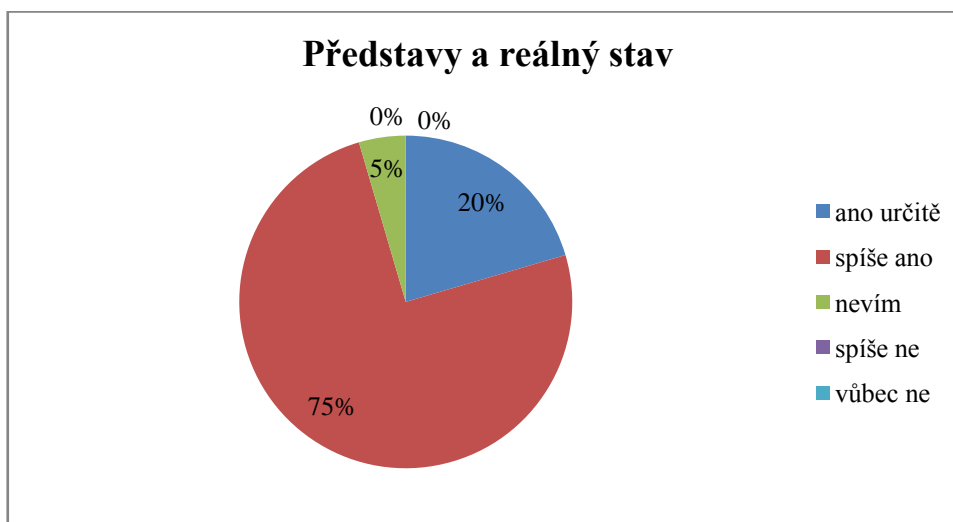


Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku, zda se zaměstnanci po nástupu do nového zaměstnání zúčastnili adaptačního programu, odpovědělo 20 % respondentů ano a 75 % respondentů ne. 5 % respondentů zvolilo odpověď nevím.

Otázka č. 7 – Shodují se Vaše představy, se kterými jste nastupoval/a do zaměstnání s reálným stavem?

Graf 6 - Představy a reálný stav při nástupu do zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

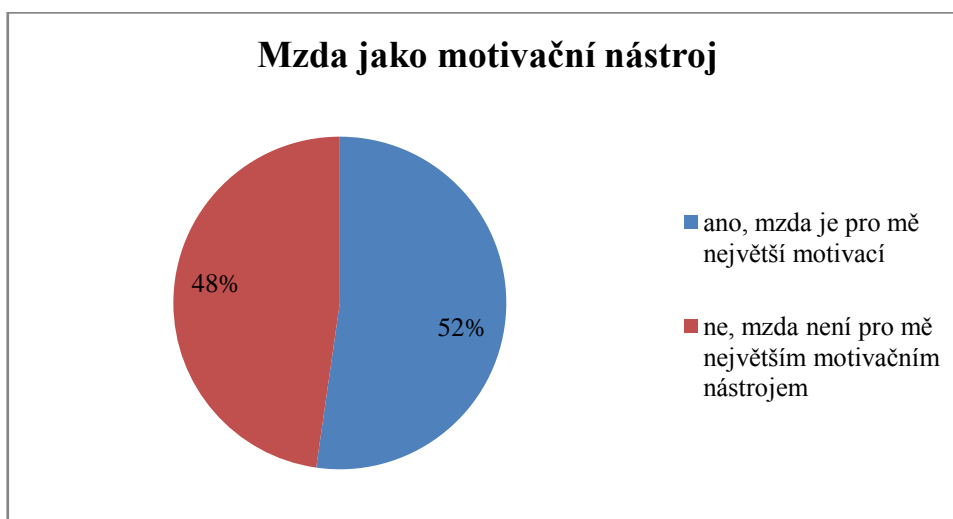
Shodu ve svých představách před nástupem do zaměstnání a realitou vyjádřilo 95 % respondentů, 20 % zvolilo možnost ano určitě a 75 % spíše ano. Při porovnání reálného stavu a očekávání zaměstnanců je tedy většina představ naplněna. Pouhých 5 % dotazovaných vybralo odpověď nevím.

Otázka č. 8 – V čem se Vaše představy oproti reálnému stavu liší?

Tato otázka byla otevřená a jejím účelem bylo zjistit, v čem se liší představy zaměstnanců s reálným stavem. Na tuto otázku odpověděli pouze tři zaměstnanci a jejich odpovědi byly, že finanční ohodnocení je nižší, vývoj spolupráce se zhoršil a občas panuje špatná informovanost mezi odděleními a jsou ve firmě složité schvalovací procesy, což je ovšem dáno velikostí firmy. Tyto odpovědi mohou být příčinou například fúzí společností.

Otázka č. 9 – Chápete mzdu jako pro Vás nejdůležitější motivační nástroj?

Graf 7 - Mzda jako motivační nástroj

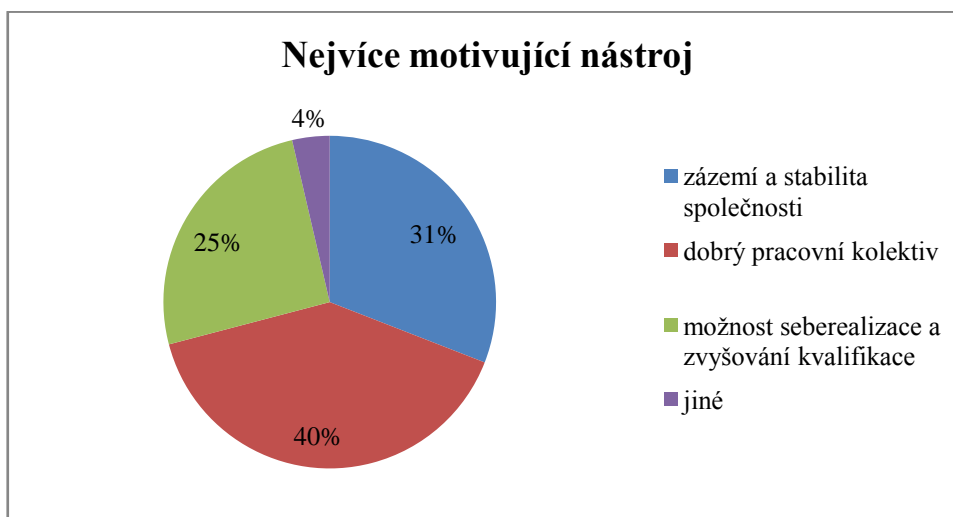


Zdroj: Vlastní šetření

Finanční ohodnocení, tedy mzdu, jako nejvíce motivační nástroj ohodnotilo 52 % respondentů. 48 % respondentů je více motivováno jinými nástroji, které jsou uvedeny v následující otázce.

Otázka č. 10 – Co je pro Vás více motivující nástroj?

Graf 8 - Nejvíce motivující nástroj

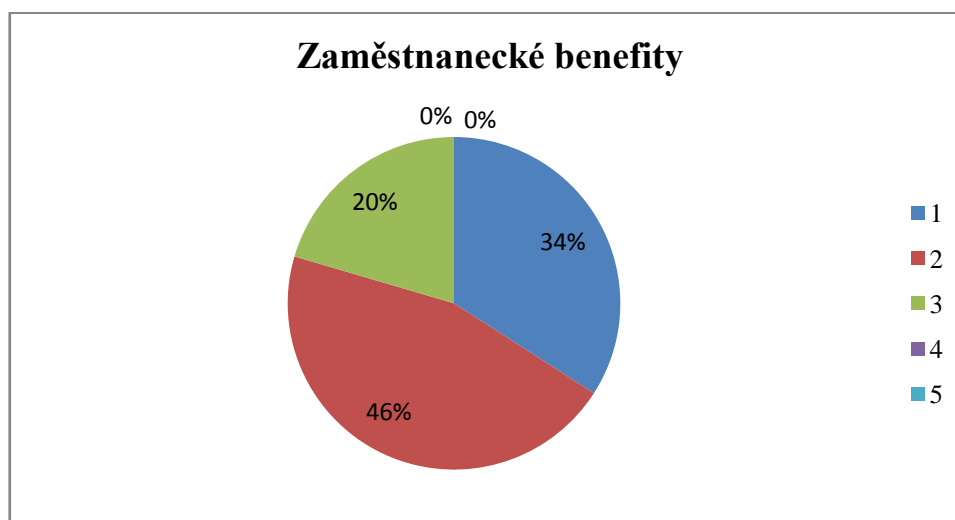


Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnance velmi motivují i další nástroje kromě mzdy, jimiž jsou dobrý pracovní kolektiv (40 % dotazovaných), zázemí a stabilita společnosti (31 % dotazovaných) a možnost seberealizace a zvyšování kvalifikace (25 % dotazovaných). Dále některé zaměstnance (4 %) motivuje vzdálenost zaměstnání od domova či možnost práce z domova, využití klouzavé pracovní doby a zaměstnanecké benefity.

Otázka č. 11 – Vyhovují Vám stávající zaměstnanecké benefity?

Graf 9 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní šetření

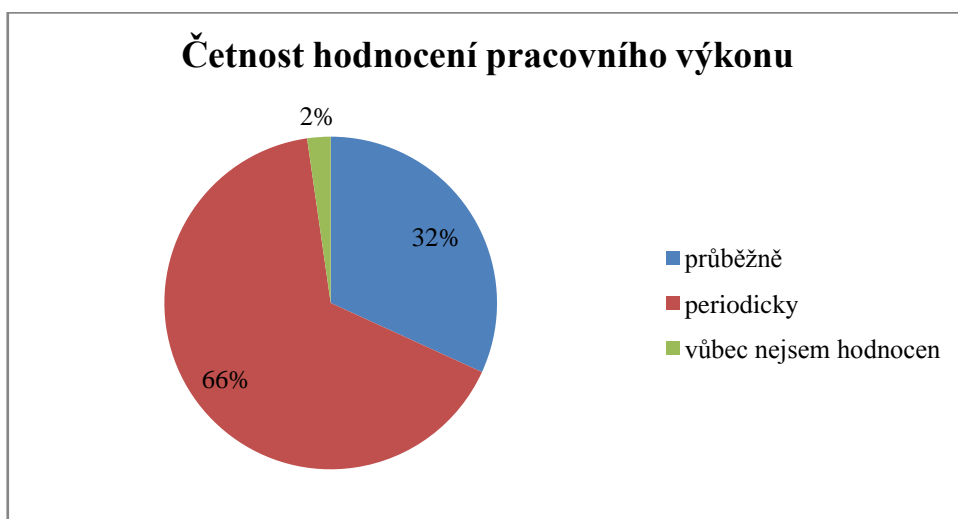
V této otázce měli zaměstnanci opět hodnotit jako ve škole, zda jim vyhovují stávající zaměstnanecké benefity. 80 % dotazovaných oznámkovalo spokojenost 1 a 2, 20 % známkou 3, což znamená, že zaměstnanci se stávající nabídkou zaměstnaneckých benefitů jsou spíše spokojeni.

Otázka č. 12 – Jakou změnu byste navrhol/a?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku zaměstnaneckých benefitů, kde měli respondenti možnost navrhnout o jaké další benefity by měli zájem. Tato otázka nebyla povinná a odpovědělo na ni 21 dotazovaných. Návrhem zaměstnanců bylo rozšíření stávající nabídky o možnost čerpání sick days, což by uvítalo 9 respondentů. Dalšími návrhy bylo zvýšení hodnoty stravenek, zavedení flexi pass, příspěvek na relaxaci (dovolenou, masáže, sport, kulturu) a letní tábory.

Otázka č. 13 – Jak často je hodnocen Vaším nadřízeným Váš pracovní výkon?

Graf 10 - Četnost hodnocení pracovního výkonu

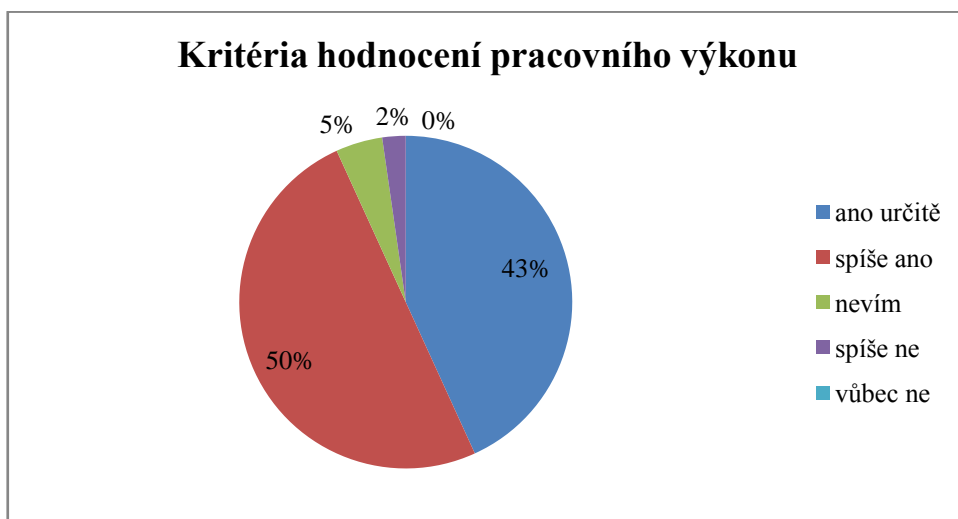


Zdroj: Vlastní šetření

Průběžně je hodnoceno 32 % respondentů a periodicky (měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně) je hodnoceno 66 % respondentů. Pouze jeden respondent není vůbec hodnocen.

Otázka č. 14 – Jsou Vám známa kritéria hodnocení pracovního výkonu?

Graf 11 - Známost kritérií hodnocení pracovního výkonu

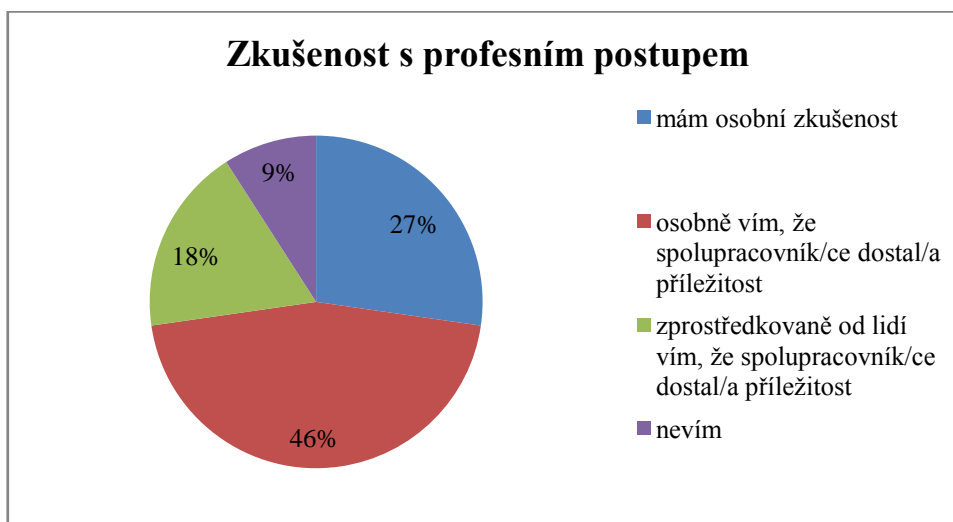


Zdroj: Vlastní šetření

Kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou známa 93 % respondentů, 43 % odpovědělo ano určitě a 50 % spíše ano. 5 % respondentů odpovědělo neví a 2 % respondentů kritéria spíše nejsou známa.

Otázka č. 15 – Máte osobní či zprostředkovanou zkušenost s tím, že společnost dává příležitost zaměstnancům k profesnímu postupu?

Graf 12 - Zkušenost s příležitostmi k profesnímu postupu

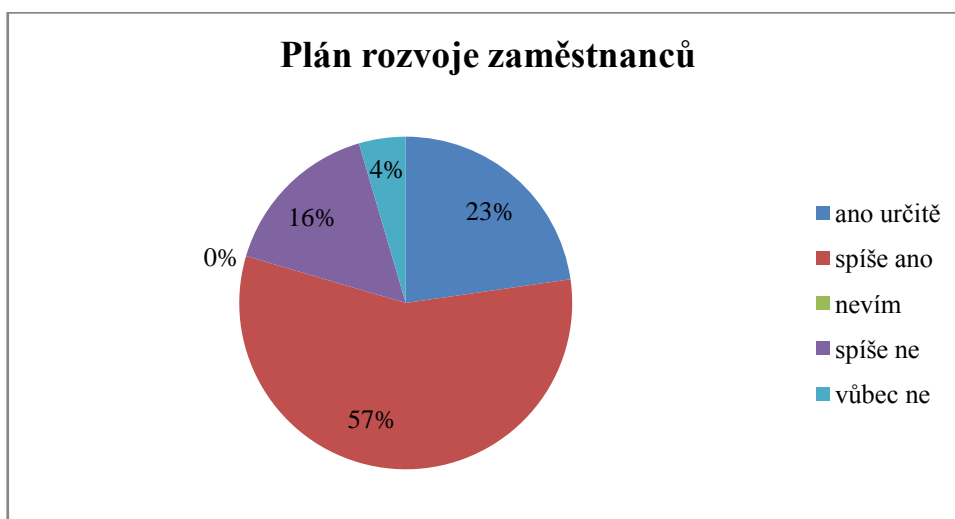


Zdroj: Vlastní šetření

Téměř všichni zaměstnanci mají nějakou zkušenost s kariéřním postupem ve společnosti. Takřka polovina respondentů (46 %) osobně ví, že některý ze spolupracovníků dostal příležitost ke kariéřnímu postupu. 27 % respondentů odpovědělo, že má osobní zkušenost s kariéřním postupem a 18 % respondentů o možnosti kariéřního postupu ví zprostředkovaně. Pouhých 9 % respondentů odpovědělo, že s kariéřním postupem nemá zkušenost.

Otázka č. 16 – Je Vaše vzdělávání řízeno plánem rozvoje zaměstnanců?

Graf 13 - Plán rozvoje zaměstnanců

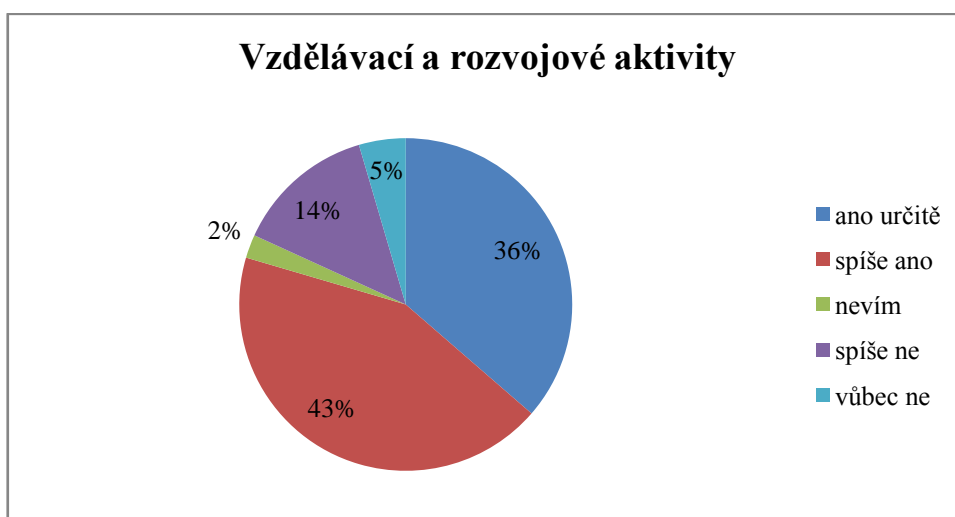


Zdroj: Vlastní šetření

Plánem rozvoje zaměstnanců je dle názoru respondentů řízeno 80 % vzdělávacích aktivit. 20 % dotazovaných si však nemyslí, že by vzdělávání bylo řízeno plánem rozvoje zaměstnanců.

Otázka č. 17 – Zabezpečuje pro Vás společnost dostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit pro udržení a rozšíření Vaší kvalifikace?

Graf 14 - Vzdělávací a rozvojové aktivity



Zdroj: Vlastní šetření

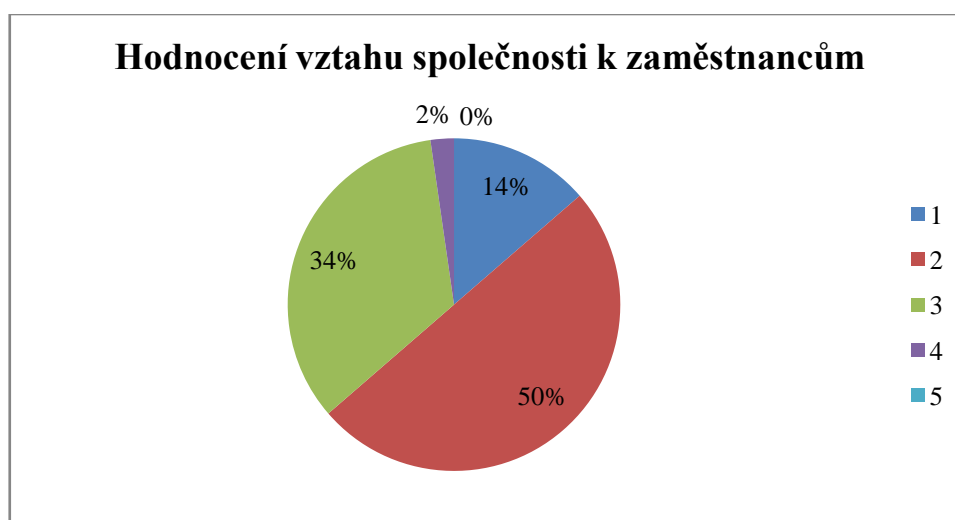
79 % respondentů si myslí, že pro ně společnost zajišťuje dostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit k udržení či rozšíření kvalifikace. Jedna pětina respondentů má pocit, že společnost nenabízí dostatek rozvojových aktivit. Jeden ze zaměstnanců odpověděl, že neví.

Otázka č. 18 – O jaké další aktivity byste měl/a zájem?

Tato otázka byla otevřená a bylo cílem zjistit, o jaké rozvojové aktivity by měli zaměstnanci zájem. Respondenti by uvítali především více odborných školení, externích školení a hard skills školení. O tato školení by mělo zájem 14 respondentů. Jeden z respondentů by také uvítal větší finanční podporu studia anglického jazyka.

Otázka č. 19 – Myslíte si, že společnosti na svých zaměstnancích záleží, a že hledá cesty k dosažení jejich spokojenosti v zaměstnání?

Graf 15 - Hodnocení vztahu společnosti k zaměstnancům

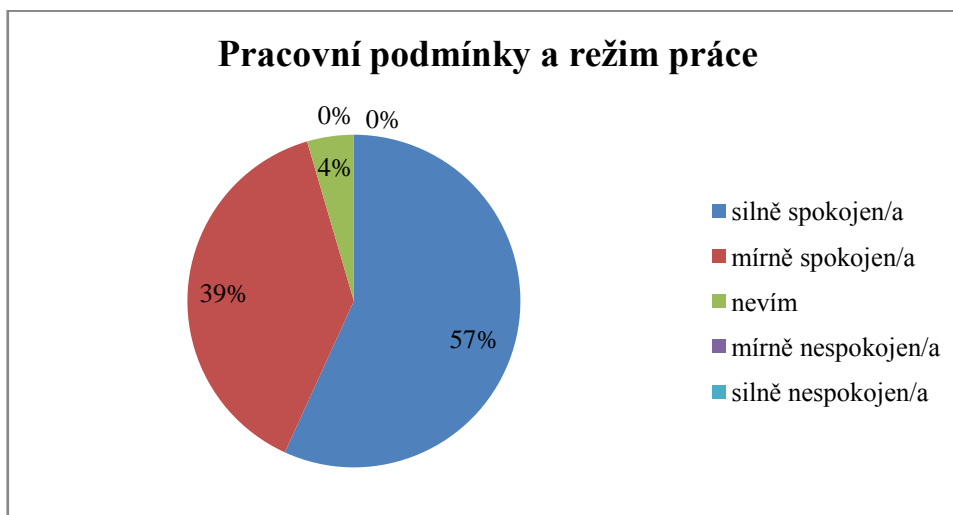


Zdroj: Vlastní šetření

V této otázce měli respondenti oznámkovat jako ve škole vztah společnosti k zaměstnancům. 14 % respondentů vybralo známku 1, 50 % respondentů známku 2, 34 % respondentů oznámkovalo vztah 3 a 2 % respondentů známku 4.

Otázka č. 20 – Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a režimem práce (pevná či flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova, apod.)

Graf 16 - Spokojenost s pracovními podmínkami a režimem práce

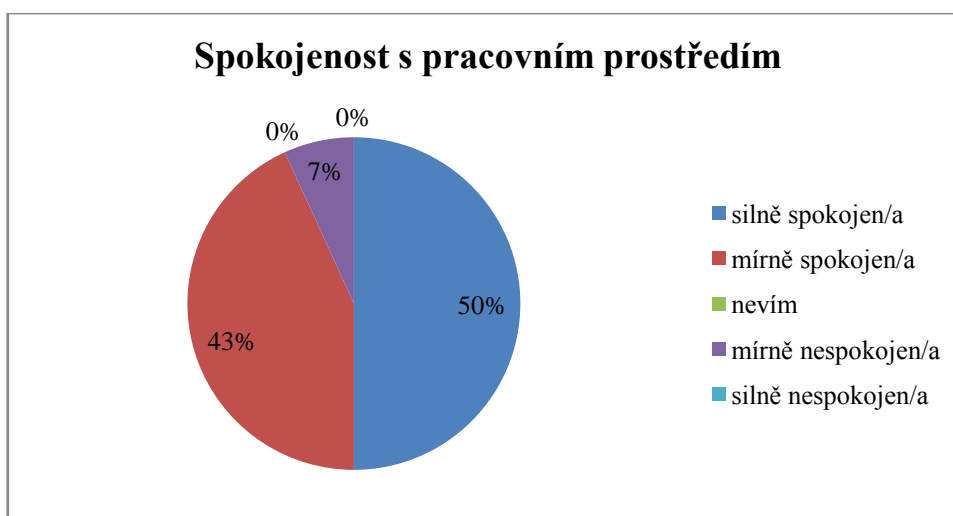


Zdroj: Vlastní šetření

Spokojenost s pracovními podmínkami a režimem práce vyjádřilo 96 % dotazovaných. 25 zaměstnanců vybralo variantu, že jsou silně spokojeni a 17 zaměstnanců, že jsou mírně spokojeni. 2 zaměstnanci zodpověděli, že neví.

Otázka č. 21 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím (vybavení, vzhled kanceláře, apod.)?

Graf 17 - Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní šetření

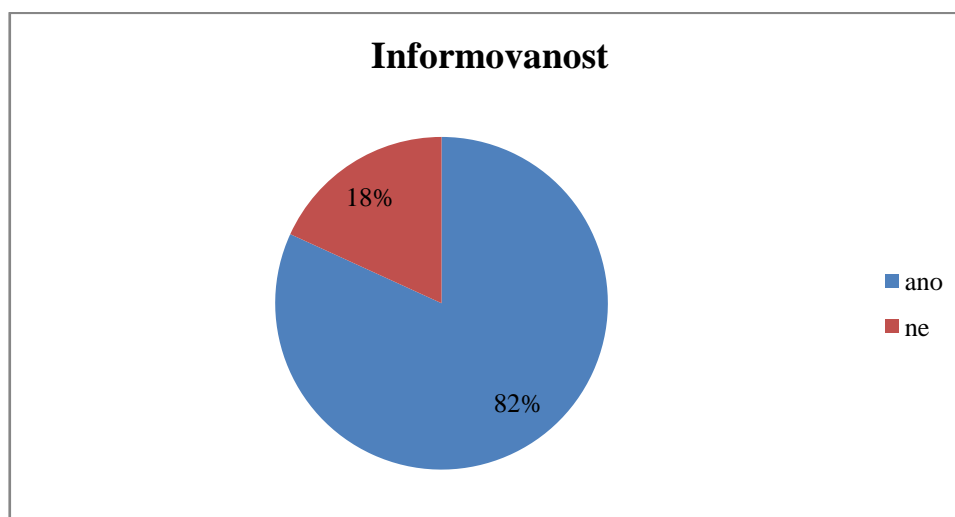
V této otázce bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím. Spokojeno je 93 % dotazovaných, tj. 22 pracovníků je zcela spokojeno a 19 pracovníků je mírně spokojeno. Tři pracovníci jsou mírně nespokojeni.

Otázka č. 22 – Jaké vybavení Vám na pracovišti chybí?

V této otázce bylo zjišťováno, o jaké vybavení by zaměstnanci pracoviště doplnili. Bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se sociálním zařízením a malými kanceláři. Ovšem na možnost open office zaměstnanci reagují též negativně. Dále by zaměstnanci uvítali pracoviště rozšířit o fitness či televizi.

Otázka č. 23 – Myslíte si, že je na pracovišti dobrá informovanost (týká se informací pro zaměstnance, např. o změnách, novinkách, nařízení atd.)?

Graf 18 - Informovanost na pracovišti

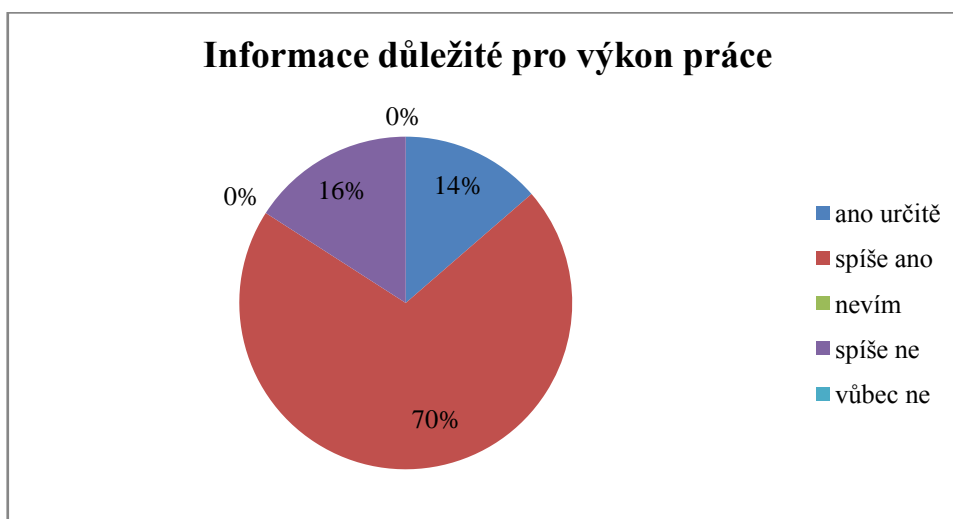


Zdroj: Vlastní šetření

82 % zaměstnanců si myslí, že na pracovišti panuje dobrá informovanost, pouhých 18 % dotazovaných si myslí, že ne. Zaměstnanci jsou informováni o aktuálním dění ve společnosti prostřednictvím interní komunikace, tedy emailů a intranetu.

Otázka č. 24 – Jsou Vám včas k dispozici informace důležité pro výkon práce?

Graf 19 - Včasnost informací důležitých pro výkon práce

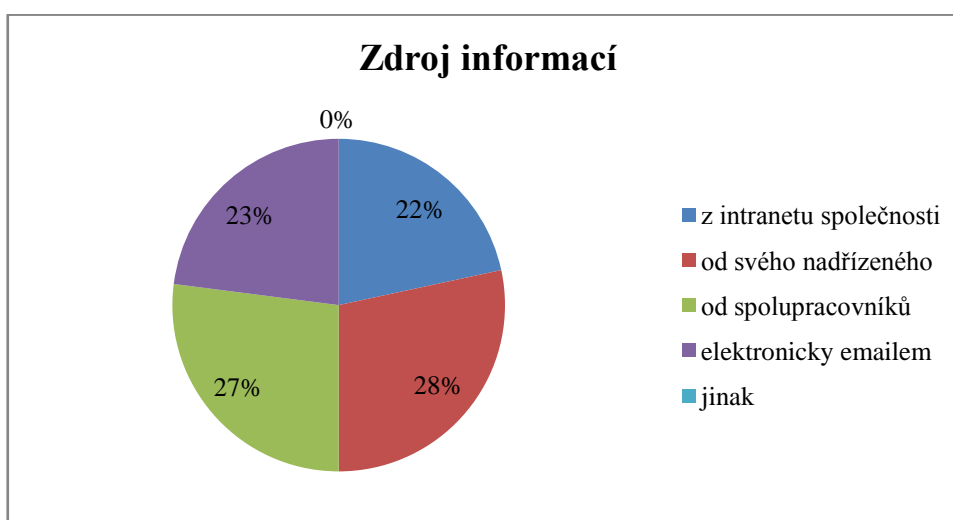


Zdroj: Vlastní šetření

Vysoké procento respondentů má informace, které jsou důležité pro výkon jejich práce k dispozici a dostává je včas. Pozitivně se vyjádřilo 84 % dotazovaných, pouze 16 % zaměstnanců se vyjádřilo spíše záporně.

Otázka č. 25 – Jakým způsobem nejčastěji získáváte informace?

Graf 20 - Nejčastější zdroj informací

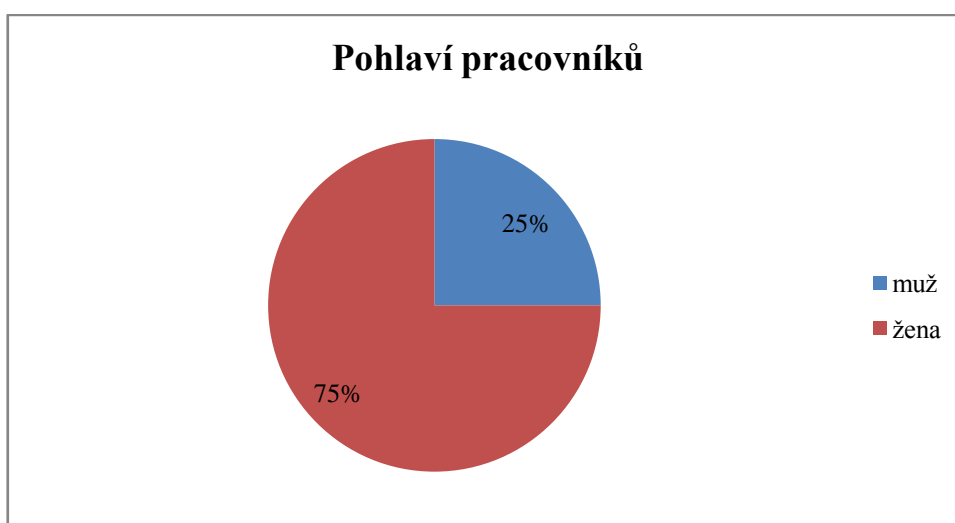


Zdroj: Vlastní šetření

Zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím několika informačních kanálů. Zdrojem informací jsou pro pracovníky intranet společnosti, jejich nadřízení a kolegové i elektronická emailová komunikace. Prostřednictvím elektronické komunikace jsou rozesílány všem zaměstnancům pravidelně každý měsíc emaily s informacemi o aktuálním dění ve společnosti. Všechny čtyři uvedené možnosti se na informování podílejí téměř stejným poměrem.

Otázka č. 26 – Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 21 - Pohlaví pracovníků

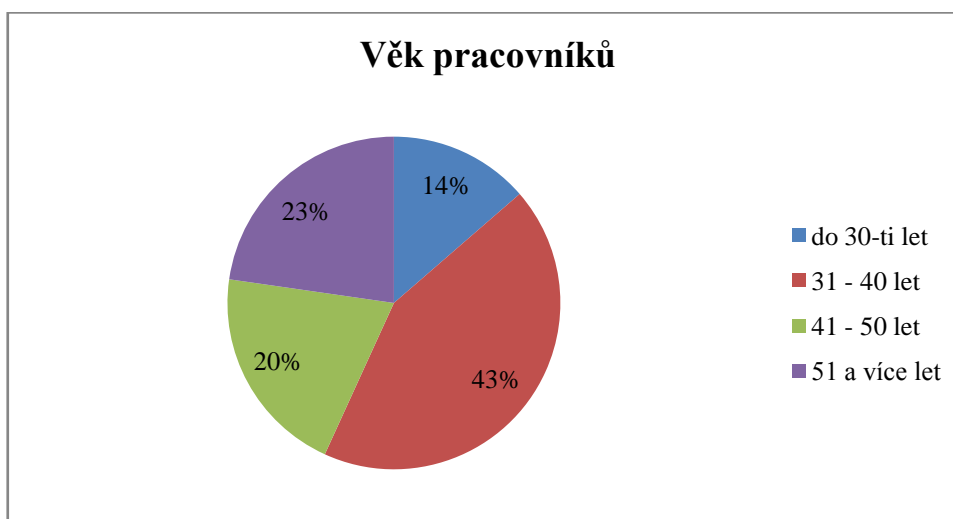


Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 75 % žen, tj. 33 zaměstnankyň a 25 % mužů, tj. 11 zaměstnanců.

Otázka č. 27 – Jaký je Váš věk?

Graf 22 - Věk pracovníků

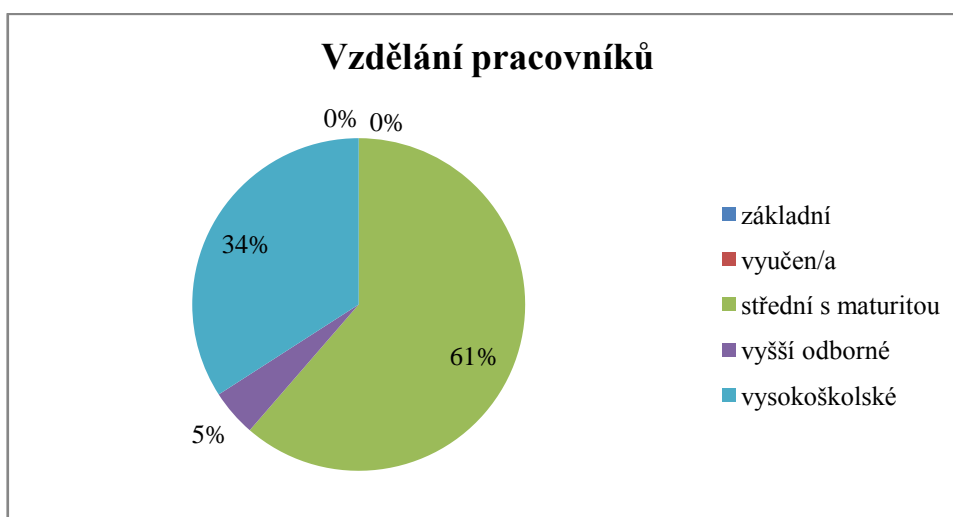


Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce respondentů je z věkové skupiny 31 – 40 let, což představuje 43 % z celkového počtu dotázaných. Druhou skupinou jsou pracovníci ve věkovém rozmezí 51 a více let, kteří tvoří 23 %. Třetí skupina je tvořena zaměstnanci ve věku 41 – 50 let, kterou zastupuje 20 % dotázaných. Nejméně dotazovaných je ve věku do 30-ti let, tj. 14 %.

Otázka č. 28 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 23 - Nejvyšší dosažené vzdělání

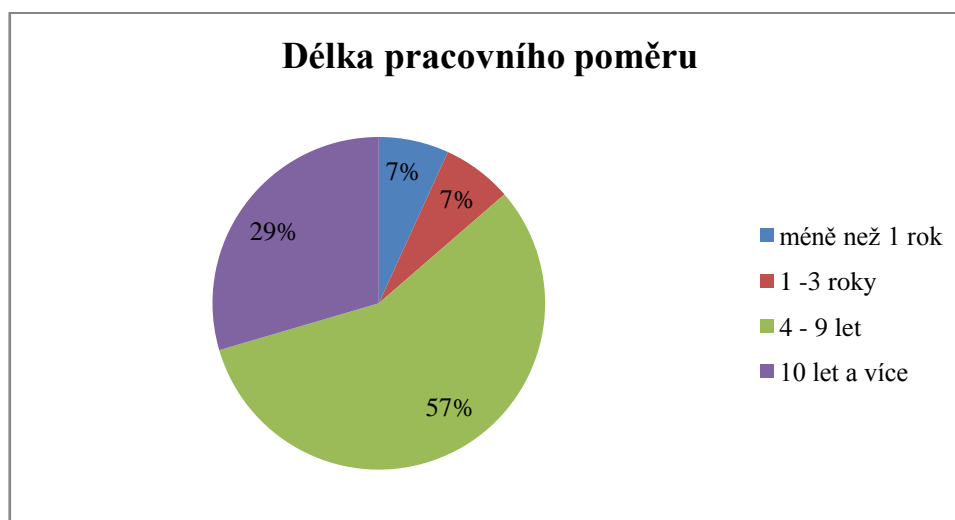


Zdroj: Vlastní šetření

Vzhledem k nutné odbornosti dotazovaných pracovníků nenalezneme mezi respondenty pracovníka se základním nebo středoškolským vzděláním s výučním listem. Převažují zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou v 61 %. 5 % zaměstnanců zakončilo své studium vyšším odborným vzděláním a 34 % respondentů je vysokoškolsky vzdělaných.

Otázka č. 29 – Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti?

Graf 24 - Délka pracovního poměru

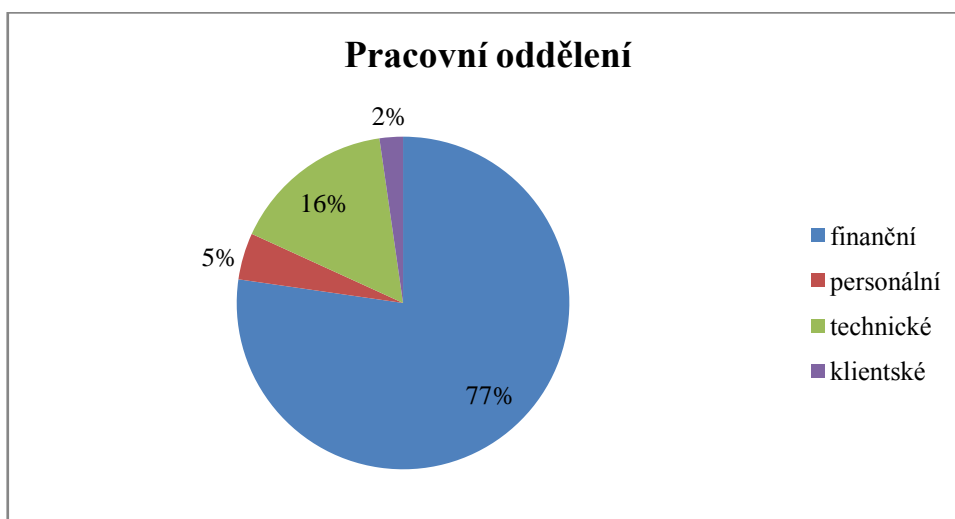


Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníku je zřejmé, že většina respondentů se řadí mezi stále zaměstnance. Nejvíce dotazovaných je ve firmě zaměstnáno 4 – 9 let. Tuto skupinu tvoří 57 % respondentů. Další skupinou jsou pracovníci, kteří jsou ve firmě více jak 10 let, tj. 29 %. Někteří z těchto pracovníků jsou ve firmě i přes 20 let. Nejméně zastoupenými skupinami jsou respondenti zaměstnaní méně než 1 rok a 1 – 3 roky, které jsou každá tvořena 7 % dotazovaných.

Otázka č. 30 – Na jakém oddělení pracujete?

Graf 25 - Pracovní oddělení



Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje na finančním oddělení. Tato skupina je zastoupena 34 zaměstnanci, tj. 77 %. Na technickém oddělení pracuje 16 % respondentů. Z personálního oddělení zodpovědělo dotazník 5 % respondentů a v oddělení klientském 2 %, což byla jedna osoba.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následující kapitole budou zhodnoceny výsledky šetření a na jeho základě budou navržena doporučení.

5.1 Zhodnocení výsledků

Cílem vlastního výzkumu bylo zjistit, jak respondenti hodnotí řízení personálních procesů v organizaci. Otázky byly zaměřeny především na výběr pracovníků, jejich adaptaci v novém zaměstnání, odměňování a motivaci zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozvoj pracovníků, spokojenost a informovanost zaměstnanců.

Výběr pracovníků

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců se o zaměstnání ve společnosti ucházel na základě inzerce. Dále na základě vlastní iniciativy či doporučení stávajícího zaměstnance. Dva zaměstnanci se o zaměstnání ucházeli prostřednictvím zprostředkovatelské personální agentury, dva zaměstnanci ve společnosti pracující na základě fúze společností a jeden zaměstnanec se o zaměstnání ucházel na základě Úřadu práce.

Většina respondentů byla s průběhem výběrového řízení ve společnosti spokojena, tj. 79 % dotazovaných. Pouze dva zaměstnanci nebyli s výběrovým řízením spokojeni a 8 respondentů nevědělo. Do poznámky poté uvedli, že se výběrového řízení neúčastnili, například z důvodu fúze společností. Uchazeči o zaměstnání ve společnosti byli z 93 % dostatečně informováni o svém budoucím pracovním místě. Odpověď nevím zvolili zaměstnanci, kteří se výběrového řízení neúčastnili. Zaměstnanci uvedli, že žádné informace při výběrovém řízení nepostrádali.

Adaptace zaměstnanců

Zaměstnanci v dotazníku hodnotili průběh adaptace známkami jako ve škole. Je tedy zřejmé, že vedení a stávající zaměstnanci byli velmi nápomocni při adaptaci nového zaměstnance. Tak lze usuzovat z toho, že 91 % respondentů, ohodnotilo tuto otázku známkou 1 a 2.

Velmi negativně však reagovali dotazovaní na otázku, zda se zúčastnili adaptačního programu, kdy 75 % z nich odpovědělo, že se žádného adaptačního programu nezúčastnilo.

Je velmi pravděpodobné, že se jedná o dlouhodobé pracovníky a při jejich nástupu do zaměstnání žádný adaptační program nebyl pro nové zaměstnance připraven. Interní školení v rámci adaptačního programu je v současné podobě obecného školení organizováno od roku 2011. V současné době má tedy každý pracovník možnost se zúčastnit po nástupu do zaměstnání interního školení v rámci adaptačního programu, kdy jsou noví zaměstnanci seznámeni se společností a jejím chodem a dalšími důležitými informacemi.

V 95 % vyjádřili dotazovaní shodu ve svých představách před nástupem do zaměstnání a realitou. Pouhých 5 % respondentů zvolilo odpověď nevim. Lze tedy říci, že při porovnání reálného stavu a očekávání zaměstnanců je většina představ naplněna. Tři ze zaměstnanců se vyjádřili, že jejich představy se liší ve finančním ohodnocení, ve vývoji spolupráce či špatnou informovaností mezi odděleními a složitými schvalovacími procesy, které však mohou být způsobeny velikostí firmy. Společnost se však snaží procesy zefektivňovat.

Odměňování a motivace zaměstnanců

Mzdu jako nejvýznamnější motivační nástroj chápe pouhých 52 % respondentů. Proto je důležité, motivovat zaměstnance i jinými nástroji. Z následující otázky bylo zřejmé, že zaměstnance motivuje dobrý pracovní kolektiv, zázemí a stabilita společnosti či možnost seberealizace a zvyšování kvalifikace.

Společnost své zaměstnance motivuje širokou nabídkou benefitů, se kterou jsou respondenti v 80 % spokojeni. Ve 20 % případů ohodnotili dotazovaní známkou tři. Zaměstnanci by uvítali rozšíření stávající nabídky benefitů o možnost čerpání sick days, zvýšení hodnoty stravenek, zavedení flexi pass, příspěvku na relaxaci (dovolenou, masáže, sport, kulturu) a letní tábory. Společnost se zaměstnancům snaží vyjít vstříc a proto nabídku benefitů stále aktualizuje a rozšiřuje.

Hodnocení pracovníků

Téměř všichni pracovníci jsou pravidelně hodnoceni, 32 % respondentů uvedlo, že je hodnoceno průběžně, 66 % respondentů je hodnoceno periodicky (měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně). Periodické hodnocení odpovídá celofiremně nastavenému systému hodnocení pracovníků. Pouze jeden respondent uvedl, že není vůbec hodnocen.

Další otázka se týkala znalosti kritérií hodnocení pracovního výkonu zaměstnanci. 93 % dotazovaných odpovědělo, že jim kritéria hodnocení jsou známa. Ovšem 5 % respondentů vybralo odpověď neví a 2 % respondentů, že mu kritéria spíše nejsou známa. Vzhledem k nastavenému systému hodnocení, by kritéria hodnocení měla být všem zaměstnancům známa. Tato kritéria si totiž zaměstnanci stanovují sami na začátku každého roku ve svém plánu výkonu a rozvoje. V pololetí a na konci roku je hodnoceno plnění těchto cílů.

Rozvoj zaměstnanců

Téměř všichni zaměstnanci mají nějaké zkušenosti s profesním postupem ve společnosti. Takřka polovina respondentů osobně ví, že spolupracovník/ce dostal/a příležitost ke kariérenímu postupu. 27 % respondentů má osobní zkušenost s povýšením a 18 % respondentů ví zprostředkovaně o možnosti kariéreního postupu. Pouze 9 % dotazovaných žádnou zkušenost s kariérením postupem nemá.

Plánem rozvoje zaměstnanců je řízeno 80 % vzdělávacích aktivit a 20 % respondentů odpovědělo, že jejich vzdělávání není plánem rozvoje řízeno.

Skoro 80 % respondentů odpovědělo, že společnost zajišťuje dostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit k udržení či rozšíření kvalifikace zaměstnanců. Jedna pětina respondentů má pocit, že společnost neposkytuje dostatek rozvojových aktivit. Zaměstnanci v další otázce doplnili, že by měli zájem o více odborných školení, externích školení a hard skills školení. Respondenti by také uvítali větší finanční podporu studia anglického jazyka. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že společnost nabízí velké množství vzdělávacích aktivit, ať už interních či externích. O těchto možnostech jsou zaměstnanci pravidelně informováni prostřednictvím emailu.

Spokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci hodnotili vztah společnosti ke svým zaměstnancům a 14 % tento vztah ohodnotilo známkou 1, 50 % hodnotilo známkou 2, 34 % hodnotilo známkou 3 a 2 % respondentů známkou 4. Lze tedy konstatovat, že více než polovina zaměstnanců, si myslí, že společnosti na jejich zaměstnancích záleží a že hledá cesty k dosažení jejich spokojenosti v zaměstnání. Vedení společnosti si uvědomuje, že spokojenost pracovníků v zaměstnání je velmi důležitá pro výkon jejich práce a s tím také souvisí prosperita

společnosti. Společnost se proto snaží vztahy zlepšovat různými společnými aktivitami organizovanými pro všechny zaměstnance a modernizováním pracovního prostředí. Generální ředitel pořádá pravidelná setkání, kde zaměstnance informuje o dosažených výsledcích a budoucích cílech společnosti.

Velké množství dotazovaných je spokojeno s pracovními podmínkami a režimem práce, které jim společnost nabízí. Společnost svým zaměstnancům nabízí možnost využití klouzavé pracovní doby a tam, kde to práce umožňuje, mají zaměstnanci možnost práce z domova apod. Zaměstnanci také v 93 % vyjádřili spokojenost s pracovním prostředím týkajícím se vybavením a vzhledem kanceláří apod. S pracovním prostředím je 7 % respondentů mírně nespokojeno, nejčastěji nejsou spokojeni se sociálním zařízením a malými kancelářemi. Zaměstnanci by také rádi rozšířili pracoviště o fitness a televizi.

Informovanost

O tom, že na pracovišti panuje dobrá informovanost, je přesvědčeno 82 % dotazovaných. Opak si myslí 18 % dotazovaných.

Čtyři pětiny respondentů mají informace důležité pro výkon jejich práce k dispozici včas. Pouze 16 % dotazovaných tyto informace včas nemá.

Zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím čtyř hlavních informačních kanálů, kterými jsou intranet společnosti, jejich nadřízení a kolegové a elektronická emailová komunikace. Každý měsíc zaměstnanci obdrží informační email o aktuálním dění ve společnosti a tyto informace jsou následně dostupné také na intranetu společnosti.

Tabulka 3 - Zhodnocení výsledků

OBLAST	ZHODNOCENÍ
Výběr pracovníků	<p>O zaměstnání se současní zaměstnanci ucházeli nejčastěji na základě inzerce, vlastní iniciativy a doporučení stávajícího pracovníka.</p> <p>Většina zaměstnanců byla s průběhem výběrového řízení spokojena a dostala všechny potřebné informace o budoucím zaměstnání.</p>
Adaptační proces	<p>Při nástupu nového pracovníka jsou vedení a kolegové nápomocní.</p> <p>Adaptačního programu se většina dotazovaných nezúčastnila.</p> <p>Představy o zaměstnání jsou v souladu s reálným stavem.</p>
Odměňování a motivace pracovníků	<p>Polovina dotazovaných je motivována mzdou.</p> <p>Ostatní zaměstnance motivuje dobrý pracovní kolektiv, zázemí a stabilita společnosti a možnost seberealizace a zvyšování kvalifikace.</p> <p>Většina zaměstnanců je spokojena se stávající nabídkou benefitů.</p>
Hodnocení pracovníků	<p>Pracovníci jsou pravidelně hodnoceni, ať už periodicky či průběžně.</p> <p>Kritéria hodnocení jsou zaměstnancům známa.</p>
Rozvoj pracovníků	<p>Téměř všichni zaměstnanci mají nějaké zkušenosti s kariérním postupem.</p> <p>Plánem rozvoje je řízeno 80 % vzdělávacích aktivit pracovníků.</p> <p>Společností je zajišťován dostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit.</p>
Spokojenost pracovníků	<p>Zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem společnosti k zaměstnancům.</p> <p>Též jsou spokojeni s pracovními podmínkami a režimem práce a pracovním prostředím.</p>
Informovanost	<p>Zaměstnanci jsou dobře informováni o aktuálním dění. Informace, které jsou důležité pro výkon jejich práce, dostávají včas.</p> <p>4 informační kanály: intranet společnosti, vedoucí pracovníci, kolegové a emailová komunikace.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Doporučení

Řízení personální procesů ve společnosti lze celkově hodnotit, že je na velmi dobré úrovni. Společnost se snaží, aby zaměstnanci byli s personálními procesy spokojeni, a proto se je snaží stále zlepšovat a inovovat.

Doporučení se týkají pouze drobných zlepšení pro udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců a zefektivnění práce personálního oddělení. Jedná se o návrhy v oblasti nabídky zaměstnaneckých benefitů, zavedení Cafeteria systému a vytvoření personálního informačního systému.

Zaměstnanecké benefity

První doporučení se týká nabídky zaměstnaneckých benefitů. I přesto, že společnost v současné době nabízí velké množství výhod, měla by se tomuto bodu věnovat pozornost pro udržení či zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Rozšířit stávající benefity by bylo možné o návrhy, které zmínili sami zaměstnanci, tedy o sick days, dny zdravotního volna. Dále například zavedení flexi pass, které pokryjí současně požadavek na masáže, kulturu či sporty. Zaměstnanci je mohou využít dle vlastních priorit na velmi širokou nabídku zboží a aktivit. Poslední možností by mohlo být zvýšení hodnoty stravenek. Vzhledem ke zvyšujícím se cenám za obědy ve stravovacích zařízeních by jistě tento benefit ocenili všichni zaměstnanci.

Cafeteria systém

Druhou možností odměňování a zvyšování motivace je Cafeteria systém, který je závislý na hodnocení pracovníků a zaměstnanci mají možnost výběru své odměny.

Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců prostřednictvím volitelných zaměstnaneckých výhod. Je založený na tom, že zaměstnanci sbírají body nebo kredity, které poté mohou směnit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel musí předem stanovit seznam odměn i jejich cenu, za jakou si je bude možné pořídit. Odměny v Cafeteria systému by měly být vybrány tak, aby nabízely dostatečnou možnost volby pro každého. Systém by měly tvořit věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací, ale také například zážitky apod.

Aby byl tento systém účinný, tedy působil jako odměna a tudíž motivačně, je nutné ho správně nastavit. Optimální je, aby zaměstnanci ke stálému přidělu bodů, měli možnost

získat body závislé na jejich pracovním výkonu. Pokud tedy zaměstnanec podává mimořádný výkon, je za něj bodově ohodnocen a je mu sděleno, za co tyto body získal. To vše pracovníky motivuje k maximálnímu úsilí pro podání výkonu při plnění svých pracovních úkolů.

Personální informační systém

Poslední návrh na zlepšení by jistě uvítalo personální oddělení a týká se efektivní elektronické správy dat, tedy vytvoření nového personálního informačního systému. Personální informační systém by měl zahrnovat veškeré informace o zaměstnancích, nejen jejich osobní a kvalifikační údaje, ale také informace o pracovních místech ve společnosti, jejich kompetencích, správu zaměstnaneckých výhod a vzdělávání, jejich osobní hodnocení apod. Zavedení personálního informačního systému by přineslo mnoho výhod, například usnadnění personálních prací, tvorbu reportů, efektivní propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky, snížení nákladů personálních prací, usnadnění aktualizace informací, a mnoho dalších.

6 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení personálních procesů v konkrétní společnosti.

Na základě prostudování odborné literatury je v práci nejprve charakterizována daná problematika. Je definováno řízení lidských zdrojů, jeho cíle a úkoly. Vzhledem ke strategickému pojetí řízení lidských zdrojů je velmi důležité propojení personální strategie se strategií celé organizace a následná schopnost podniku reagovat na změny. Personální práce se vyvíjí v dílčích vývojových etapách, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jednotlivé etapy vyjadřují, jak se mění pohled teorie i praxe řízení personální práce pro dosažení úspěchu organizace. Dále byly charakterizovány jednotlivé personální činnosti počínaje analýzou pracovního místa až po péči o zaměstnance.

Cílem praktické části práce bylo přiblížení dané problematiky v konkrétní společnosti zabývající se poskytováním kabelových služeb a zhodnocení úrovně personálních procesů. Prostřednictvím řízeného rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, jaký je současný stav řízení personálních činností. Jakým způsobem probíhá výběr pracovníků, zda společnost plánuje potřebu pracovníků v delším časovém horizontu, jak jsou pracovníci hodnoceni a odměňováni apod. Díky těmto informacím bylo možné nahlédnout, jakým způsobem je zavedený proces a jak jsou prováděny jednotlivé personální činnosti v praxi. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti, prostřednictvím kterého bylo zjištěno vnímání personálních procesů z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl sestaven z 30 otázek, které byly zaměřeny na výběr pracovníků, jejich adaptaci v novém zaměstnání, odměňování a motivaci zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozvoj pracovníků, spokojenost a informovanost. Závěr dotazníku zahrnoval identifikační otázky o pohlaví, věku, vzdělání, délce pracovního poměru a pracovním oddělení.

Na základě zjištěných poznatků byla stanovena doporučení a návrhy ke změnám v oblasti řízení personálních procesů. Dle výsledků lze konstatovat, že řízení personálních procesů ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Navržené změny se proto týkají pouze drobných zlepšení pro udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců a zefektivnění práce

personálního oddělení. Návrhy se týkaly nabídky zaměstnaneckých benefitů, zavedení Cafeteria systému a vytvoření personálního informačního systému.

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době velmi důležitou činností, bez které nemůže být podnik konkurenceschopný. Do řízení lidských zdrojů je nutné zapojení nejen personálních útvarů, ale také vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení.

V oblasti personálních činností se není možné zaměřit na jednu z nich, všechny činnosti jsou navzájem provázané a jedna bez druhé by nemohla fungovat. Nestačí pouhý výběr kvalifikovaných pracovníků, je důležité také jejich hodnocení, vzdělávání, odměňování, péče apod.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BYARS, L. L.; RUE, L. W., 1987. *Human Resource Management*. 2. vyd. Homewood, Illinois: Irwin. 540 s. ISBN 0-256-03630-6.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽ, Josef, 2012. *Řízení administrativních a správních procesů*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. 148 s. ISBN 978-80-213-2315-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ULRICH, David, 1998. *Delivering results: a new mandate for human resource professionals*. Boston: Harvard Business School Press. 349 s. ISBN 0875848699.
- VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Firemní materiály:

Intranet společnosti

Internetové stránky společnosti

Interní materiály společnosti